

A Importância da Comunicação Interna para o Sucesso Organizacional

ESTUDO DE CASO: Instituto Nacional de Desenvolvimento das Pescas

Eliane Da Cruz Fortes

Monografia sujeita à obtenção do grau de
Licenciatura do Curso de Organização e Gestão
de Empresas da Universidade do Mindelo

Orientador: Mestre, João da Graça Fermino

**Mindelo
2013**

DECLARAÇÃO

Eliane Da Cruz Fortes, autora da
Monografia intitulada
“A importância da Comunicação interna para o sucesso organizacional”
declara que, salvo fontes devidamente citadas
e referidas, o presente documento é fruto do
meu trabalho pessoal, individual e original.

Cidade do Mindelo Novembro de 2013
Eliane Da Cruz Fortes

Memória Monográfica apresentada à
Universidade do Mindelo
como parte dos requisitos para obtenção do
Grau de licenciatura em Organização e
Gestão de Empresa.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus familiares e amigos
principalmente ao meu querido filho William Mateus.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ser o meu anjo protector por dar-me força para chegar até aqui e por nunca me desamparar nos momentos mais difíceis da minha vida.

Quero agradecer a minha família que me apoiaram e dizer ao meu querido filho William Mateus que o amo muito e quero agradecer aos meus amigos e colegas.

Quero agradecer aos meus professores, que me apoiaram ao longo desse percurso e aguentaram-me ao longo desses quatro anos.

Quero agradecer ao meu coordenador de curso, Eng^o Emanuel Spencer, ao meu orientador Mestre, João Da Graça Fermino e por fim quero agradecer a Universidade do Mindelo e o Instituto Nacional de Desenvolvimento das Pescas.

MUITO OBRIGADO!

EPÍGRAFE

“No fim de cada dia, você aposta em pessoas e não em estratégias.” (Larry Bossidy¹, CEO, Allied Signal)²

¹Empresário e autor norte-americano, nascido em 5 de Março de 1935 nos Estados Unidos.

²Chiavenato, Idalberto (apud Larry Bossidy) Construção de Talentos, 2002.

RESUMO

O trabalho de investigação aborda o tema a Importância da Comunicação Interna para o Sucesso Organizacional, um estudo de caso no Instituto Nacional de Desenvolvimento das Pescas em São Vicente Cabo Verde, sobre a comunicação interna. Tem por objectivo geral identificar de que forma a comunicação interna contribui para a motivação dos colaboradores.

O propósito desta investigação é demonstrar que comunicar é imprescindível, embora mais difícil do que muitas vezes julgamos. A comunicação é um processo relativamente complexo. Na verdade, é ela que sustenta a maior parte das actividades de uma organização, mas está repleta de dificuldades e obstáculos.

Um dos obstáculos que as organizações têm vindo a enfrentar é comunicar com os seus colaboradores, fazer com que estes se apercebam dos objectivos traçados pela organização e tornarem-se os principais clientes dos produtos e serviços produzidos no local de trabalho.

Para confrontação das hipóteses foi utilizado como método de recolha de dados o questionário e a entrevista. A pesquisa utilizada para elaboração deste trabalho foi de carácter exploratório e descritivo. Usou-se para tratamentos dos dados do questionário o programa SPSS e o Excel.

Foi feita uma revisão da literatura onde se aborda os seguintes temas de desenvolvimento: Organização, Comunicação, *Endomarketing* etc.

Palavras-chave: Comunicação, Organização, Colaboradores, *Endomarketing*, Motivação.

ABSTRACT

The research work addresses the topic Importance of Internal Communication for Organizational Success, a case study at the National Institute of Fisheries Development in São Vicente Cape Verde, on the internal communication has the overall aim to identify how internal communication contributes for motivating employees.

The purpose of this research is to demonstrate that communication is essential, although more difficult than we often think. Communication is a relatively complex process. In fact, she is holding most of the activities of an organization, is more fraught with difficulties and obstacles.

One of the obstacles that organizations have been facing is to communicate with your employees, because these are unaware of the objectives set by the organization and become the main customers of the products and services produced in the workplace.

To compare the hypotheses was used as a method of data collection questionnaire and interview. SPSS and Excel. The survey used for the elaboration since work was exploratory and descriptive in nature, was used for treatments of the questionnaire data.

Organization, Communication, *Internal Marketing*, etc.: a literature review the following topics where development is approached was done.

Keywords: Communication, organization, employees, *Endomarketing*, Motivation.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
I - METODOLOGIA	7
1.1 Metodologia de investigação	7
1.2 Tipo de pesquisa	8
1.3 Definição da amostra.....	9
1.4 Método de obtenção de dados.....	10
1.5 Análise de dados	10
II - ANÁLISE CRÍTICA DA LITERATURA.....	11
2.1 Definição de organização	11
2.2 A organização e as pessoas.....	13
2.3 O papel das pessoas nas organizações	14
2.4 Gestão de pessoas	15
2.5 Capital humano	16
2.5.1 Relações com empregados	19
2.6 Definição da comunicação	21
2.6.1 Diferença entre comunicar e informar.....	23
2.6.2 Processo de comunicação	24
2.6.3 Barreiras de comunicação nas organizações	27
2.7 O papel da comunicação nas organizações	30
2.7.1 O papel da comunicação na mudança organizacional	32
2.8 Comunicação interna.....	34
2.8.1 Necessidade de comunicar nas organizações.....	36
2.9 <i>Endomarketing</i> como ferramenta de comunicação com os empregados	36
2.9.1 Definição de Endomarketing no contexto social de alguns autores.....	37
2.9.2 Como conseguir empregados motivados?	38
2.10 O papel da comunicação ascendente, descendente e horizontal	40
2.10.1 Comunicação ascendente	40
2.10.2 Comunicação descendente	40
2.10.3 Comunicação horizontal	41

2.11 Os meios de comunicação interna.....	41
III - ESTUDO DE CASO: INDP EM SÃO VICENTE.....	43
III - ESTUDO DE CASO: INDP EM SÃO VICENTE.....	43
3.1 Descrição da entidade acolhedora.....	43
3.2 Caracterização do Instituto	44
3.2.1 Missão do INDP.....	44
3.2.2 Visão do INDP	44
3.2.3 Objectivos e Metas	44
3.2.4 Áreas específicas de intervenção.....	45
3.3 Análise dos dados	45
3.3.1 Análise de perfil	45
3.3.2 Análise da variável	47
3.3.3 Análise de cruzamento de dados no SPSS.....	61
3.3.4 Comentários da entrevista.....	64
CONCLUSÃO.....	67
Recomendações	69
Limitações	70
BIBLIOGRÁFIAS	71
LISTA DE SITES CONSULTADOS.....	73
ANEXOS.....	74
ANEXO 1 - Organograma do INDP.....	74
ANEXO 2 - Questionário	75
ANEXO 3 - Resultados dos questionários	79
ANEXO 4 - Entrevista	91

LISTA DE GRÁFICOS/ FIGURAS

Figura 1- Esquema de comunicação do linguista Jakobson.....	26
Gráfico 1 - Repartição dos colaboradores por sexo	45
Gráfico 2 - Repartição dos colaboradores por idade.....	46
Gráfico 3 - Repartição dos colaboradores por habilitações literárias	46
Gráfico 4 - Repartição dos colaboradores por tempo de serviço.....	47
Gráfico 5 - Sente se orgulhoso trabalhar no Instituto	47
Gráfico 6 - Como classifica a comunicação interna da Direcção do INDP	48
Gráfico 7 - O INDP fornece aos colaboradores todas as informações importantes	48
Gráfico 8 - Os meios de comunicação interna mais utilizado no INDP	49
Gráfico 9 - Existe uma comunicação de baixo para cima	49
Gráfico 10 - Qual é o seu grau de satisfação quanto aos benefícios oferecidos pelo INDP	50
Gráfico 11 - Como é o relacionamento com os colegas de trabalho	50
Gráfico 12 - Como é o relacionamento entre o superior hierárquico e os colaboradores.....	51
Gráfico 13 - É da sua responsabilidade contribuir para o sucesso do Instituto.....	51
Gráfico 14 - Qual é o seu grau de motivação no trabalho.....	52
Gráfico 15 - Se aparecer outra oportunidade de emprego deixava o Instituto	52
Gráfico 16 - Existe uma comunicação aberta dentro do Instituto	53
Gráfico 17 - Existe o envolvimento dos colaboradores no planeamento e na decisão	53
Gráfico 18 - Quem é o responsável pelo sector de comunicação dentro do Instituto.....	54
Gráfico 19 - Os colaboradores podem apresentar sugestões de melhorias	54
Gráfico 20 - Os colaboradores evoluem junto com o crescimento do Instituto	55
Gráfico 21 - O salário que recebe vai de encontro com a sua função exercida.....	55
Gráfico 22 - Acredita na oportunidade de crescimento da sua carreira profissional	56
Gráfico 23 - O desempenho dos colaboradores reflecte nos resultados do Instituto.....	56
Gráfico 24 - As chefias reconhecem a importância de cada colaborador	57
Gráfico 25 - Sente que é valorizado pelo seu grupo de trabalho	60
Gráfico 26 - Entre as equipas de trabalho existe parcerias	60
Gráfico 27- Se tiver algum problema pessoal tem apoio do Instituto.....	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Desenho de um programa de relações com empregados	20
Tabela 2 - Meios de comunicação interna.....	42
Tabela 3 - Itens que o Instituto utiliza como forma de motivação dos seus colaboradores .	58
Tabela 4 - Indique os itens que mais o motiva no seu ambiente de trabalho	59
Tabela 5 - Cruzamento de dados entre o salário e a motivação	61
Tabela 6 - Cruzamento de dados entre o salário e uma melhor oportunidade de emprego .	62
Tabela 7 - Repartição dos colaboradores por sexo	79
Tabela 8 - Repartição dos colaboradores por idade	79
Tabela 9 - Repartição dos colaboradores por habilitações literárias	80
Tabela 10 - Repartição dos colaboradores por tempo de serviço	80
Tabela 11 - Sente-se orgulhoso trabalhar no Instituto	80
Tabela 12 - Como classifica a comunicação interna da Direcção do INDP.....	81
Tabela 13 - O INDP fornece aos colaboradores todas as informações importantes.....	81
Tabela 14 - Os meios de comunicação interna mais utilizados no INDP	82
Tabela 15 - Existe uma comunicação de baixo para cima	82
Tabela 16 - Qual é o seu grau de satisfação quanto aos benefícios oferecidos pelo INDP .	83
Tabela 17 - Como é o relacionamento com os colegas de trabalho.....	83
Tabela 18 - Como é o relacionamento entre o superior hierárquico e os colaboradores	83
Tabela 19 - É da sua responsabilidade contribuir para o sucesso do Instituto	84
Tabela 20 - Qual é o seu grau de motivação no trabalho	84
Tabela 21 - Se aparecer outra oportunidade de emprego deixava o Instituto	84
Tabela 22 - Existe uma comunicação aberta dentro do Instituto.....	85
Tabela 23 - Existe o envolvimento dos colaboradores no planeamento e na decisão	85
Tabela 24 - Quem é o responsável pelo sector de comunicação dentro do Instituto.....	85
Tabela 25 - Os colaboradores podem apresentar sugestões de melhorias	86
Tabela 26 - Os colaboradores evoluem junto com o crescimento do Instituto	86
Tabela 27 - O salário que recebe vai de encontro com a sua função exercida	86
Tabela 28 - Acredita na oportunidade de crescimento da sua carreira profissional	86
Tabela 29 - O desempenho dos colaboradores reflecte nos resultados do Instituto	87
Tabela 30 - As chefias reconhece a importância de cada colaborador	87
Tabela 31 -Itens que o Instituto utiliza como forma de motivação dos seus colaboradores	88

Tabela 32 - Indique os itens que mais o motiva no seu ambiente de trabalho	89
Tabela 33 - Sente que é valorizado pelo seu grupo de trabalho	90
Tabela 34 - Entre as equipas de trabalho existe parcerias.....	90
Tabela 35 - Se tiver algum problema pessoal tem apoio do Instituto.....	90

SIGLAS/ ABREVIATURAS

CEO - *Chief Executive Officer* - Director Executivo

E.B.I - Escola Básica Integrada

Eng^o - Engenheiro

EUA - Estados Unidos de América

INDP - Instituto Nacional de Desenvolvimento Das Pescas

R.H.- Recursos Humanos

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences* - Pacote estatístico para as Ciências Sociais

INTRODUÇÃO

Enquadramento e importância do tema

As constantes inovações tecnológicas exigem uma actualização continuada dos conhecimentos adquiridos, assim como a aquisição de novas competências, sendo fundamental a adaptação a mudança e flexibilidade que proporcione as instituições o seu crescimento constante.

Segundo Rego (1999), comunicar é viver! Assim se pode traduzir o conceito comunicacional, quer se trata da vida social, política, económica ou organizacional. O que significaria a nossa vida se não comunicássemos?

A comunicação é um tema que tem ocupado bastante atenção das organizações, nos últimos anos devido a importância das actividades de relacionamento desenvolvidas pelas instituições com os seus diversos públicos.

Apesar de haver várias formas de obter informação e conhecimento, nem sempre está-se a comunicar. Existe grande diferença entre comunicação e informação. Assim, numa organização não seria indiferente.

Pelo senso comum muitos afirmam que a comunicação é imprescindível não só para o sucesso e crescimento de uma organização como também para o sucesso de qualquer relação interpessoal.

Para um melhor entendimento existente na relação entre, comunicação interna e organização, mais concretamente, a comunicação interna deve-se considerar os seus aspectos contextuais.

O presente trabalho de investigação foi desenvolvido no contexto do tema “A Importância da Comunicação Interna para o Sucesso Organizacional” onde se pretende avaliar o desenvolvimento da comunicação interna baseada fundamentalmente na perspectiva dos colaboradores.

O objectivo da escolha do tema resultou do facto de ser um assunto de estudo de extrema importância para todos os colaboradores das organizações e a investigadores. Nessa perspectiva, a investigadora decidiu aplicar um estudo de caso no INDP - Instituto Nacional de Desenvolvimento das Pescas em São Vicente, Cabo Verde, distribuição de questionários aos colaboradores e uma entrevista ao Responsável pelo Serviço de Informação, Documentação e Relações Públicas.

Problema de pesquisa

A pesquisa mostrou-se uma situação crítica em relação a comunicação interna nas organizações. Muitos são os desafios que as organizações têm vindo a enfrentar mas o mais importante desafio é estabelecer uma relação de confiança com os seus colaboradores. É nesse contexto que a comunicação interna surge como ferramenta de ligação entre esses dois elementos (organização / colaboradores).

O presente trabalho de investigação, veio demonstrar a importância da comunicação interna na vida de uma organização. Acredite-se que, todas as actividades desenvolvidas dentro de uma organização tem como suporte a comunicação, por isso, se entende que uma boa comunicação interna gera maior eficácia na execução das tarefas dos seus respectivos membros.

Para Fortin (2003), qualquer investigação tem por ponto de partida uma situação considerada como problemática, isto é, que causa um mal-estar, uma irritação, uma inquietação, e que, por consequência, exige uma explicação ou pelo menos uma melhor compreensão do fenómeno observado.

É neste sentido, que o presente trabalho de investigação resumirá o problema desta pesquisa através da formulação da seguinte pergunta de partida, que, por conseguinte, será o fio condutor para a realização desta pesquisa: **Até que ponto a comunicação interna no INDP funciona como um factor de motivação para os seus colaboradores?**

De acordo com Quivy e Campenhoudt (1992), a organização de uma investigação em torno de um trabalho constitui a melhor forma de a conduzir com ordem, sem por isso sacrificar o espírito de descoberta e de curiosidade que caracteriza qualquer esforço intelectual digno deste nome. Além disso, um trabalho não pode ser considerado uma verdadeira investigação se não se estruturar em torno de uma ou várias hipóteses.

Quivy e Campenhoudt (1992), definem que uma hipótese é um enunciado formal das relações entre duas ou mais variáveis. Fornece a investigação um fio condutor particularmente eficaz, que a partir, do momento em que ela é formulada, substitui nessa função a questão da pesquisa, mesmo que esta deve permanecer presente na nossa mente.

Para responder há essa problemática construiu-se as seguintes hipóteses:

- ✓ **Hipótese: 1** - A informação fornecida pelo INDP aos colaboradores é clara e objectiva;
- ✓ **Hipótese: 2** - Os colaboradores sentem que são importantes dentro do Instituto;
- ✓ **Hipótese: 3** - O Instituto reconhece que os colaboradores são importantes para seu desenvolvimento.

Objectivo do estudo

Objectivo geral

- ✓ Identificar de que forma a comunicação interna contribui para a motivação dos colaboradores.

Objectivos específicos

- ✓ Analisar o grau de satisfação dos colaboradores em relação à comunicação interna existente no INDP;
- ✓ Investigar o grau de envolvimento dos colaboradores no processo de comunicação interna no INDP;
- ✓ Identificar se a comunicação interna é um instrumento de motivação para os colaboradores do INDP.

Campo de análise e metodologia

Fortin (2003), descreve que os métodos de investigação harmonizam-se com os diferentes fundamentos da filosofia que suportam as preocupações e as orientações de uma investigação.

Para analisar essa temática foi realizado um estudo de caso no INDP primando a comunicação interna como um elemento de motivação dos colaboradores. O presente trabalho de investigação incidirá sobre os colaboradores do INDP em São Vicente, Cabo Verde que trabalham dentro da sede na área de Administração e Investigação. Primeiramente foi aplicado um questionário aos colaboradores e obteve-se uma amostra de 36 questionários e posteriormente uma entrevista ao Responsável pelos Serviços de Informação, Documentação e Relações Públicas, Doutor Jorge Nascimento.

Domínio e enquadramento teórico

A realização de qualquer pesquisa científica implica o seguimento de um processo de investigação composto de várias etapas e da definição de um conjunto de instrumentos de recolha e tratamento de dados.

Tendo em conta a natureza da pesquisa a efectuar, um estudo de caso, o presente trabalho de investigação foi sub-dividido em capítulos, da seguinte forma:

- No primeiro capítulo, descreveu-se a metodologia utilizada na investigação, preconizando os seguintes objectivos: metodologia de investigação, tipo de pesquisa, definição da amostra, método de obtenção de dados e análise de dados.

- No segundo capítulo, encontra-se a pesquisa da revisão bibliográfica que analisa a literatura, onde destacou-se as seguintes áreas de interesse:

- ✓ Organização
- ✓ Comunicação
- ✓ *Endomarketing*

- No terceiro capítulo, encontra-se o contexto prático mais concretamente o estudo de caso no INDP onde fez-se a distribuição e análise dos questionários aos colaboradores do INDP em São Vicente que trabalham dentro da sede nas áreas de Administração e Investigação e em seguida uma entrevista ao Responsável pelos Serviços de Informação, Documentação e Relações Públicas, Doutor Jorge Nascimento.

- Por fim, apresenta-se os resultados alcançados, fazendo análise estatística das hipóteses estabelecidas e as respectivas conclusões e recomendações.

Justificação da investigação

A escolha dessa temática deve-se em primeiro lugar, ao interesse da própria autora por esta área de investigação e em segundo lugar a importância que os colaboradores têm para o desenvolvimento e sucesso de uma organização.

Os gestores de topo têm consciência que o desenvolvimento de qualquer organização se prende com colaboradores empenhados com os objectivos da entidade, mas para que isso aconteça o colaborador deve crescer junto com a organização, entretanto dependendo de uma boa comunicação interna entre os intervenientes.

O presente trabalho de investigação veio demonstrar a importância dos colaboradores para o desenvolvimento e o sucesso do INDP e a importância da comunicação interna para alcançar um desenvolvimento desejado.

I - METODOLOGIA

1.1 Metodologia de investigação

O presente trabalho de investigação tem como tema “A Importância da Comunicação Interna para o Sucesso Organizacional”. Pretende-se com este trabalho de investigação analisar em que medida a comunicação interna contribui para a motivação dos colaboradores do INDP.

Fortin, (2003), define que a investigação científica é um processo sistemático que permite examinar fenómenos com vista a obter respostas para questões precisas que merecem uma investigação.

A investigação científica é um método de investigação mais aceitável por estar acentuado num processo racional e pode ser corrigido conforme a sua progressão e questionar-se a si próprio.

A investigação científica caracteriza-se por ser um processo com um método particular de aquisição de conhecimento, é vista como uma forma ordenada e sistemática de encontrar respostas, permitindo descrever, explicar e predizer os factos, acontecimentos ou fenómenos. Pode-se afirmar que é um processo com princípio, meio e fim, por ser algo construtivo.

A investigação científica parte-se de uma fase conceptual, depois evolui para uma fase metodológica e por fim progride para uma fase empírica que é baseada em observações.

1.2 Tipo de pesquisa

Segundo Marconi e Lakatos (2006) (apud Ander - Egg, 1978), a pesquisa é um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos factos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”. A pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Marconi e Lakatos (2006) (apud Selltiz et Alii, 1965), afirmam que a finalidade da pesquisa é “descobrir respostas para questões, mediante a aplicação de métodos científicos”.

O presente trabalho de pesquisa foi realizado no INDP, tendo como núcleo os colaboradores. Esta pesquisa teve uma finalidade exploratória, descritiva e teórica.

Segundo Andrade (2006), a pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo trabalho científico. Portanto, a pesquisa exploratória, na maioria dos casos, constitui um trabalho preliminar ou preparatório para outro tipo de pesquisa.

Para Marconi e Lakatos (2006), a pesquisa descritiva “Delineia o que é” aborda também quatro aspectos: descrição, registo, análise e interpretação de fenómenos actuais, objectivando o seu funcionamento no presente.

A pesquisa teórica teve como base a pesquisa de carácter bibliográfico e documental, mas também material publicado em livros e outros materiais de fonte primária e secundária.

No presente trabalho de investigação foi utilizado como metodologia um estudo de caso no INDP cujo foco foi a comunicação interna como factor de motivação dos colaboradores.

1.3 Definição da amostra

Andrade (2006), afirma que é praticamente impossível estudar uma população inteira, ou de todo o universo dos elementos, escolhe-se determinada quantidade dos elementos de uma classe para o objecto de estudo.

Para Marconi e Lakatos (2006), a amostra é uma parcela convenientemente seleccionada do Universo (população) ou seja é um subconjunto do Universo.

Para o presente trabalho de investigação a amostra foi de 36 colaboradores que trabalham em São Vicente nas áreas de Administração e Investigação dentro da sede.

Dos 50 colaboradores que trabalham dentro do Instituto em São Vicente optou-se por distribuir questionários a todos os colaboradores que encontravam dentro da sede excepto o Presidente do INDP verificando a possibilidade de entrevista-lo.

Dos 49 colaboradores, 3 encontravam-se ausentes durante a investigação de campo, dos ausentes 2 se encontravam fora do país e 1 encontrava-se de licença.

Dos 46 inquiridos abordados, recolheu-se 36 questionário. Houve 9 colaboradores que não aceitaram responder o questionário e 1 inquirido abordado que se encontrava ausente durante a recolha dos questionários.

Dos questionários recolhidos 8 dos inquiridos preencheram devidamente o questionário e 28 dos inquiridos não preencheram devidamente o questionário. Destes 28 inquiridos que não preencheram devidamente o questionário, 2 não preencheram a página seguinte do questionário e 26 deixaram algumas perguntas soltas ou seja sem responder, principalmente as perguntas 25 e 26.

Relativamente a amostra probabilística utilizada foi a amostra não aleatória por conveniência ou acessibilidade.

1.4 Método de obtenção de dados

Tendo em conta o objectivo que se pretende alcançar com esta pesquisa seleccionou-se como método de obtenção de dados: questionário e entrevista.

O questionário é um dado quantitativo que foi usado na recolha de informações junto aos colaboradores, enquanto a entrevista representa um dado qualitativo, utilizado para entrevistar o Responsável pelo Serviço de Informações, Documentação e Relações Públicas.

Para dar início a recolha de dados a investigadora deslocou-se ao Instituto pessoalmente onde em contacto com o Responsável pelo Serviço de Informação, Documentação e Relações Públicas, efectuou-se a distribuição dos questionários enquanto na recolha a investigadora fez individualmente o processo de recolha junto de cada elemento envolvido.

Em relação a entrevista foi preciso entrar em contacto com o Responsável pelo Serviço de Informação, Documentação e Relações Públicas para ver a sua disponibilidade. A aplicação do questionário e a entrevista decorreu entre os meses de Junho e Julho de 2013.

1.5 Análise de dados

Com a recolha dos dados dos questionários, realizou-se a sua análise estatística, com a ajuda de *softwares*. Os dados foram tratados no *software* estatístico SPSS 17.0 que permite fazer uma análise estatística descritiva dos dados e a utilização do programa Excel para elaboração dos gráficos e das tabelas. Também foram recolhidos e analisados os dados da entrevista.

II - ANÁLISE CRÍTICA DA LITERATURA

2.1 Definição de organização

As organizações invadem e permeiam tanto a sociedade como a vida particular de cada pessoa. Diariamente, estamos em contacto com organizações. Se não participássemos delas como membros, por exemplo: no trabalho, na escola, na vida social e cívica, na igreja, somos afectados como clientes, pacientes, consumidores ou cidadãos. As organizações constituem a alavanca do desenvolvimento económico e social.

As organizações são sistemas extremamente complexos uma vez que revelam actividades humanas em diversos níveis de análise. As organizações de hoje são diferentes das de ontem e provavelmente amanhã apresentarão diferenças maiores.

As realizações que ocorrem na sociedade moderna são somente possíveis graças ao facto de que as pessoas agrupadas em organizações especializadas que fornecem os bens e serviços de que ela precisa. É duvidoso que o esforço de uma pessoa isolada pudesse fazer muita coisa dentro da nossa sociedade. Na verdade, vivemos numa sociedade organizacional na qual as organizações são principais realizadoras e impulsionadoras da inovação e progresso. São elas que produzem os bens e serviços e também são elas que impulsionam o desenvolvimento dos países.

Para a Fundação Drucker (1998) (apud Peter Drucker), a organização não é apenas uma ferramenta, ela revela valores e personalidade de uma empresa. De acordo com a Fundação Drucker (apud Michael Hammer) a organização é mais que um conjunto de produtos e serviços. É também uma sociedade humana e como todas as sociedades, alimentam formas particulares de cultura de empresa.

Teixeira (1998), define que as organizações são unidades ou agrupamentos humanos intencionalmente constituídas e reconstituídas, a fim de atingirem se objectivos específicos. O mesmo autor defende ainda, que uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito a mudanças.

Para Sousa (1990), a organização é como um grupo social, em que existe uma divisão funcional de trabalho e que visa atingir através da sua actuação determinado objectivo.

De acordo com Donnelly, Gibson e Ivancevich (2000), as pessoas limitam muitas vezes o conceito de organização, ligando o conceito de organização apenas aos elementos e actividades existentes nela: empregados, equipamentos, ferramentas, procedimentos e outros elementos que combinam-se para criar o produto ou serviço da organização.

É nessa perspectiva que Donnelly, Gibson e Ivancevich (2000), definem que a organização é mais do que um ambiente interno. Inclui também o ambiente externo que existe fora da organização e que compreende muitas e variadas forças que tem impacto na sua estrutura, nos seus processos e no seu desempenho. Forças essas que podem ser directas que exercem uma influência imediata na organização e indirectas que influencia o clima no qual a organização opera.

Chiavenato (2005), define que a organização é um conjunto de pessoas que actuam juntas em uma criteriosa divisão de trabalho para alcançar um propósito comum.

Ainda na perspectiva de Chiavenato as organizações são instrumentos sociais por meios dos quais muitas pessoas combinam seus esforços e trabalham juntas para atingir propósitos que isoladamente jamais podem alcança-los. Para melhor definir a organização o autor afirma que no fundo as organizações são sistemas cooperativos racionais.

“ [...] as organizações são muito mais do que meros instrumentos para a produção de bens e serviços. Elas também criam o ambiente em que a maioria das pessoas passa a vida e nesse sentido, têm grande influência sobre o comportamento humano.” Chiavenato (2005:25)

Camara, Guerra e Rodrigues (2001), definem que as organizações são sistemas sociais cooperativos e não sistemas mecanicistas³, os mesmos ainda definem que as organizações são compostas por sistemas informais com regras, práticas e procedimentos específicos, no qual o homem é visto como um ser emocional e não meramente económico e racional.

³É uma característica da Administração Científica onde as organizações eram vistas como um arranjo rígido, construídas a partir de um projecto e montadas como peças mecânicas.

Para Ferreira, Neves e Caetano (2001), as organizações são como sistemas sociais que resultam de uma construção de síntese assenta na interdependência e na interacção entre os seus subsistemas estruturais e funcionais, nomeadamente na execução de tarefas no processo de tomada de decisões e na organização do trabalho.

Sebastião (2009), define que a organização é um conjunto de entidades com objectivos comuns, onde existe um controlo para assegurar que o sistema realiza metas que se propõe.

Lima (2005), afirma que as pessoas nas organizações possuem necessidades muito específicas e são atingidas pela comunicação de maneira direccionada, mais explícitas do que normalmente acontece com o consumidor final. Então para Lima (2005), as organizações são aglomerações humanas com interesses comuns e também divergentes.

2.2 A organização e as pessoas

As organizações não existem sem as pessoas. Apesar de todos os seus recursos organizacionais, tais como máquinas, equipamentos, instalações, capital financeiro e tecnologia, as organizações ainda se baseiam em pessoas para poder operar e funcionar adequadamente num ambiente carregado de oportunidades e ameaças.

“ [...] na verdade as pessoas são começo, o meio e o fim das organizações. São elas que fundam e iniciam as organizações; são elas que tocam e impulsionam as organizações; e também são elas que levam as organizações ao sucesso ou à bancarrota, depende da sua actuação. O comportamento individual das pessoas é um aspecto importante nas organizações.” Chiavenato (2005:187)

Chiavenato (2005), descreve que as pessoas se sentem impedidas de ingressar numa organização para aplicar seus talentos, competências, trabalhar, assumir risco e nela permanecer em função de algumas expectativas. Embora essas expectativas mudem de pessoa para pessoa, elas apresentam certas semelhanças.

Tanto as pessoas como organizações buscam expectativas, numas e nas outras. Pode-se afirmar que as pessoas esperam da organização uma atenção especial enquanto as organizações esperam das pessoas comprometimento nas suas tarefas organizacionais.

Na perspectiva de Chiavenato (2005), as expectativas que as pessoas buscam nas organizações, são: um excelente lugar para trabalhar, reconhecimento, recompensas, oportunidade de crescimento, participação nas decisões, liberdade e autonomia, apoio e suporte, empregabilidade, ocupação, camaradagem, divertimento, alegria e satisfação e qualidade de vida no trabalho.

Enquanto as organizações esperam que as pessoas foquem também na missão organizacional, na visão de futuro, nos clientes, em metas e resultados, em melhoria e desenvolvimento contínuo, no trabalho participativo em equipa, comprometimento e dedicação, talento, habilidades e competências, aprendizagem e crescimento profissional, ética e responsabilidade.

Fundação Drucker (1998), afirma que as empresas já não são mais “a cabeça e o empregado à mão”. Actualmente, o colaborador assume-se como adulto maduro, capaz e autoconfiante. A empresa não promete tomar conta do colaborador, porque uma tal promessa seria falsa e vazia.

“ [...] esta promessa pode ter sido realista em tempos, mas agora é ridícula. Em vez de protecção, a empresa oferece oportunidades as pessoas: a possibilidade de fazer bem, de ter êxito, de progredir nas carreiras.” Fundação Drucker (apud Micheal Hammer, 1998:43)

2.3 O papel das pessoas nas organizações

As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações. As organizações dependem das pessoas para poderem funcionar e alcançar sucesso.

Para mobilizar e utilizar as pessoas nas suas actividades, as organizações estão mudando os conceitos e alterando as suas práticas de gestão. Em vez de investirem directamente nos produtos e serviços, estão investindo nas pessoas. Nessa perspectiva, as organizações esperam que as pessoas entendam como criar produtos e serviços, desenvolvê-los, produzi-los e melhora-los. Em vez de investirem em clientes, estão investindo nas pessoas que os atendem a fim de se criar empatia entre organização/público.

As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial. (Chiavenato, 2005)

“ [...] as organizações jamais existiram sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade, e racionalidade. Na verdade cada uma das partes depende uma da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação duradoura simbiose entre pessoas e organizações.” Chiavenato (2005:5)

2.4 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Considerando, que ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

A gestão de pessoas, é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interactivos. (Chiavenato, 2004)

Enquanto para Sousa (1990), a gestão de pessoa consiste em síntese, na gestão do sistema social interno da empresa. Porém a empresa não é um sistema social fechado. As pessoas que o compõem alteram-se, por razões naturais. Por um lado as pessoas desejam sair da empresa e por outro lado, a empresa vai alterando o seu sistema sócio - técnico e precisa de indivíduos com capacidades diferentes.

Chiavenato (2005), enumera alguns processos básicos de gestão de pessoas destacando os seguintes:

1. Processos de agregar pessoas
2. Processos de aplicar pessoas
3. Processos de desenvolver pessoas
4. Processos de manter pessoas
5. Processos de monitorar pessoas
6. Processos de recompensar pessoas

2.5 Capital humano

O principal activo de uma empresa é o seu pessoal e o principal activo de cada pessoa é a sua competência profissional. Todos os dias as competências profissionais podem ser exercitadas, numa intensidade maior ou menor, pelas capacidades e habilidades humanas que são importantes para o alcance dos objectivos organizacionais e para o sucesso da empresa.

As energias humanas podem ser infinitamente aumentadas, quando a empresa oferece condições capazes de potencializar e canalizar as predisposições das pessoas e transformá-las em resultados práticos e positivos. Quando oferece oportunidades de realização, a empresa pode ser o nicho adequado em competências individuais que desenvolvem-se e proliferam-se em proveito da organização e das pessoas.

Para Chiavenato (2004), as pessoas constituem um património invejável das organizações. O mais importante activo e passivo. O facto é que durante séculos em que perdura a Era Industrial, o mundo dos negócios era movido por recursos naturais como carvão e o petróleo. E para obter o controlo de tais recursos, numerosas guerras foram

travadas. No século XXI, o combustível que move a nova Era da Informação é o conhecimento que reside nos talentos humanos.

As organizações estão a travar uma nova e diferente guerra para garantir o controlo desse valioso recurso. A Era da Informação está provocando mudanças significativas na economia mundial. As organizações que querem ser competitivas precisam procurar por toda a parte, talentos com a melhor capacitação, pois não há lugar para provincianismo no mundo de hoje.

Segundo Chiavenato (2004),

“hoje não é importante reter talentos na organização. Possuir talentos é apenas uma parte da questão. O importante é o que fazer para que esses talentos sejam aplicados de maneira rentável, ou seja, como aplicar talentos no sentido de obter elevados retornos desse precioso capital humano.”

Hoje o papel principal dos presidentes de empresas bem-sucedidas, é o de agregar valor continuamente à organização, aos clientes e aos accionistas, por meio de valor intelectual agregado aos funcionários. Isso tem a ver com o conhecimento, habilidades e competências internas.

Fundação Drucker (1998) (apud Anthony F.Smith e Tim Kelly), revela que, a transição para o futuro exige uma fonte de poder muito diferente, um recurso mais difícil de cultivar e gerir do que a terra, o capital humano, ou o que (Lester Thurow) chama qualificações, educação e conhecimento. Outro economista, vencedor do Premio Nobel, (Gary S. Becker), afirma que o capital humano faz tanto parte da riqueza das nações quanto as fábricas, a habitação, a maquinaria e outro capital físico.

Os mesmos destacam que a dimensão tecnológica, as estratégias, as alianças globais e inovação são componentes críticas que afectarão a vantagem competitiva do futuro. Todavia cada uma destas áreas ainda está dependente do talento do homem e é dirigida por ele.

Acreditam que a futura vantagem económica e estratégica permanecerá com a organização que puderem atrair, desenvolver e conservar mais eficazmente um grupo diversificado dos melhores e mais brilhantes talentos humanos no mercado. De forma a atrair talentos e dentro desse contexto, uma empresa alemã de tecnologia, SAP⁴, pretende contratar, até 2020 centenas de pessoas diagnosticadas com autismo por estas terem um talento único para as tecnologias de informação, com altos níveis de concentração e capacidade de análise.⁵

Para Costa (2003), o capital humano é um conjunto de práticas e hábitos que em desenvolvimento permanente, constituem a memória da empresa.

Costa (2003), considera que o capital humano é activo intangível, afirmando ainda que o capital humano é a peça fundamental de criação de vantagens competitiva empresarial e que o valor do capital humano passa necessariamente pela inteligência e capacidade das organizações para alicerçar nas pessoas a principal vantagem competitiva da proposta de valor que disponibilizam aos seus clientes.

Entretanto, Chiavenato (2004), compara o capital humano como uma semente, e que ela passa a depender da qualidade do solo e da maneira como é tratada. O importante é oferecer condições de trabalho por meio das quais os talentos possam colaborar e contribuir eficazmente para sucesso da organização agregando valor e riqueza aos demais parceiros. Assim, para Chiavenato o capital humano é uma questão de talentos e de cultura.

Chiavenato (2004), defende que o capital humano é um activo. E para fazer esse capital humano um activo, que produz resultados e retornos significativos, torna-se necessário aplicá-lo num contexto organizacional extremamente favorável. Isso tem muito a ver com organização e mentalidade.

⁴SAP é uma empresa de origem alemã, com forte presença no Brasil, criadora de Software de gestão de empresas.

⁵<http://www.cmjornal.xl.pt/detalhe/noticias/ultima-hora/empresa-alema-contrata-autistas>

Chiavenato (2004), afirma que hoje o capital humano mostra uma força impressionante:

“ ele vale na medida que se distribui dentro da organização e se transforma cada vez mais em produtos e serviços, e em criatividade e inovação. Mas o capital intelectual requer como fundamento o capital humano. É preciso pensar nas pessoas.”

2.5.1 Relações com empregados

Os gestores de linha supervisionam os seus subordinados como parte integrante do seu trabalho. Os subordinados requerem atenção e acompanhamento, pois enfrentam várias contingências internas e externas e estão sujeitos a problemas pessoais, familiares, financeiro, de saúde e preocupações diversas. Entretanto, existem outras dificuldades, tais como, de transporte ou atendimento a compromissos, problemas com drogas, álcool, etc. São problemas variados que afectam o desempenho das pessoas nas organizações.

Chiavenato (2004), afirma que algumas pessoas conseguem administrar por conta própria, esses problemas, enquanto outras não, e tornam-se funcionários problemáticos. Lidar com funcionários problemáticos com justiça e igualdade exige considerável tempo dos gestores.

Chiavenato (2004), defende ainda que os problemas pessoais podem afectar o comportamento de trabalho dos funcionários. É de interesse da organização motivar e proporcionar assistência aos funcionários nestas situações.

Muitas organizações oferecem assistências aos funcionários problemáticos ou tentam modificar o seu comportamento negativo. As actividades de relações com funcionários tem por objectivo a criação de uma atmosfera de confiança, respeito, consideração e busca de maior eficácia organizacional através de remoção de barreiras que inibem a plena participação dos funcionários e cumprimento das suas políticas organizacionais ou pessoais. Qualquer que seja a sua fonte, as actividades de relação com

funcionários buscam estabelecer a comunicação directa de duas vias para proporcionar assistência mútua e envolvimento.

Chiavenato (2004), defende, que as relações com empregados devem fazer parte da filosofia da organização.

“ (...) a organização deve tratar os seus empregados com respeito e oferecer meios de atender as suas necessidades pessoais e familiares.”

Chiavenato (2004) (apud Milkovich e Boudreau), sugerem que para as principais decisões dos gestores de linha é preciso desenhar um programa de relações com empregados que deve incluir (ver tabela nº 1):

Tabela 1- Desenho de um programa de relações com empregados

Comunicação	A organização deve comunicar e explicar a sua filosofia aos funcionários e solicitar deles sugestões e opiniões sobre assuntos do trabalho.
Cooperação	A organização deve compartilhar processo decisório e o controle das actividades com os funcionários para obter sua cooperação e comprometimento.
Protecção	O local de trabalho deve afectar o bem-estar dos funcionários sob o ponto de vista físico e proporcionar protecção contra possível retaliação ou perseguições do ponto de vista psicológico. As pessoas devem sentir que o local de trabalho é agradável e seguro.
Assistência	A organização deve responder as necessidades especiais de cada funcionário dando-lhes suporte e apoio para tanto. As pessoas devem sentir apoio e suporte da organização em suas necessidades e expectativas.
Disciplina e conflito	A organização deve ter regras claras para lidar com a disciplina e a resolução de possíveis problemas.

2.6 Definição da comunicação

Toda a organização deve ser construída sobre uma base sólida de informação e comunicação, e não apenas sobre uma hierarquia de autoridade. Todas as pessoas desde a base até a cúpula da organização devem assumir suas responsabilidades através da disseminação da informação.

Em plena Era da Informação, cada vez mais as organizações necessitam de sistemas informacionais adequadas para lidar com as complexidades ambiental e para transformar seus funcionários parceiros e agentes activos da mudança e da inovação.

Uma das mais importantes estratégias de gestão de pessoas reside na intensa comunicação e retroação com os funcionários. O sistema de informação proporciona a visibilidade adequada para que os gestores de linha e funcionários possam navegar e trabalhar perante as metas e objectivos mutáveis e complexos.

“ (...) os gestores de linha devem enfatizar a comunicação com os demais membros da organização, não somente a comunicação, que é o meio primário de conduzir as actividades da organização, mas também porque ela é a ferramenta básica para satisfazer as necessidades humanas dos funcionários.” Chiavenato (2005:463)

A comunicação é uma prioridade estratégica para a empresa. Nas organizações mais bem sucedidas, a comunicação recebe a máxima prioridade de todos os gestores. A compreensão do conceito de comunicação, envolve dois conceitos básicos:

- ✓ **Dado** - é um registo ou anotação de um determinado evento ou ocorrência
- ✓ **Informação** - é um conjunto de dados com um determinado significado

Para melhor explicar o fenómeno da comunicação Chiavenato, descreve que a comunicação surgiu da palavra latim da *communis* = comum, que se refere ao seguinte: “processo total da vida do homem em relação ao grupo social, cobrindo um vasto campo da acção humana”.

Na opinião de Teixeira (1998), a comunicação é um processo de transferência de informações, ideias, conhecimentos ou sentimentos entre pessoas.

Ainda na perspectiva de Teixeira, a comunicação fornece os meios através dos quais os membros da organização podem ser induzidos a implementar as acções planeadas, e fazê-los motivados e com entusiasmo.

Para Sebastião (2009), a comunicação pode ser vista como um processo de interacção entre pelo menos dois indivíduos, em que há um tornar comum de determinado assunto e em que os indivíduos envolvidos nesse tornar comum procuram levar os outros a agir de acordo com as suas pretensões.

Chiavenato (2005), define que a comunicação é o ponto que liga as pessoas para que compartilhem sentimentos, ideias, práticas e conhecimentos. Destacando no seu ponto de vista que uma pessoa sozinha não pode comunicar, pois somente com outra pessoa é que ela pode completar o acto de comunicação.

Lima (2005), destaca que a comunicação é responsável pela irrigação do sangue das organizações, e que sem ela seriam organismos mortos.

Sousa et al. (2006), afirmam que a comunicação possibilita partilhar informações que permitem ao indivíduo compreender e interpretar os fenómenos organizacionais, nomeadamente, os aspectos relacionados com a mudança organizacional, reduzindo a incerteza.

Ferreira, Neves e Caetano (2001) (apud Bavelas e Barret), descrevem a comunicação, como o processo básico das organizações, a partir do qual todas as outras funções derivam.

Para Camara, Guerra e Rodrigues (2001), a comunicação não pode ser reduzida a um conjunto de canais através dos quais circula a informação, mas deve antes ser entendida como um sistema de interacções onde o emissor e receptor inter-influenciam-se e partilham

significados interpessoais, grupais e organizacionais que desenvolvem nos empregados o conceito do que é a empresa, o qual serve de referência para o seu comportamento.

Stoner e Freeman (1994), definem que a comunicação é o processo através do qual os administradores realizam as funções de planeamento, organização, liderança, controlo.

Stoner e Freeman (1994), consideram que comunicação é o “sangue vital” de uma organização, e a falta de comunicação tem causado o equivalente a uma doença cardiovascular em mais de uma organização.

2.6.1 Diferença entre comunicar e informar

As pessoas não vivem isoladas e nem são auto-suficientes. Relacionam-se continuamente com outras pessoas ou com seus ambientes, por meio de comunicação e informação. Para responder à necessidade natural de comunicar do homem e ser um elemento dinamizador de identificação nas organizações, a comunicação deve-se tornar mais bem abrangente e assumir um papel crucial na partilha de informação.

Chiavenato (2005), afirma que a comunicação e informação são membros da mesma família. A informação é a substância dos sistemas de comunicação nas suas várias formas (impulsos electrónicos, palavras faladas ou escritas, símbolos ou sinais e mensagem etc), ou seja a informação é um conjunto de dados com determinado significado. Enquanto a comunicação significa a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra, ou seja, um processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra através de ideias, factos, pensamentos e valores.

Num processo de informação o emissor não recebe retorno. A mensagem vai no sentido de emissor para receptor. Tendo um destinatário mas não há *feedback*.

Enquanto no processo comunicação, o emissor recebe retorno ou *feedback* da mensagem enviada.

O emissor é fonte de mensagem, codifica e transmite a mensagem através de um canal que depois é decodificada pelo receptor e este depois dá o *feedback* ou retorno da informação ao emissor assumindo por fim o papel de emissor, onde ambos vão trocando mensagens e invertendo de papel.

O *feedback* ou retorno da informação é resposta pelo receptor e que permite ao emissor inicial avaliar se a mensagem foi bem recebida e percebida.

Segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2001), a comunicação deve ser entendida como uma acção de por em comum e que a comunicação da empresa deve assentar no pressuposto que a sua eficácia depende do emissor e do receptor se partilharem algo em comum.

A comunicação torna-se eficaz quando há partilha de significados sendo que a criação de significados simbólicos não depende exclusivamente do emissor e receptor mas sim do sistema de troca entre ambos (comportamento gera comportamento).

Para Ferreira, Neves e Caetano (2001) (apud Luís Curral e Maria José Chambel), não existe comunicação se a mensagem foi apenas enviada, porque o processo de comunicação só se concretiza quando esta é recebida pela pessoa à qual foi dirigida.

2.6.2 Processo de comunicação

O processo de comunicação é sistémico e bidireccional. Sistemático porque cada etapa constitui um subsistema ou parte integrante do conjunto e bidireccional porque é um processo de comunicação que caminha em duas mãos, por ser um processo que exige um emissor que transmite a mensagem por meio de um canal a um receptor que decodifica a mensagem para o destinatário que envia de volta algum sinal de retroação. É um processo que envolve o emissor e o receptor.

Na opinião de Chiavenato (2005), a comunicação é um processo que passa informação e compreensão de uma pessoa para outra. É essencialmente uma ponte de significados entre pessoas. Um indivíduo só pode comunicar-se com outra pessoa ou

pessoas quando estes recebem a mensagem e que conseguem completar o processo de comunicação.

Chiavenato (2005), determina que a comunicação é um processo cíclico composto por seis etapas:

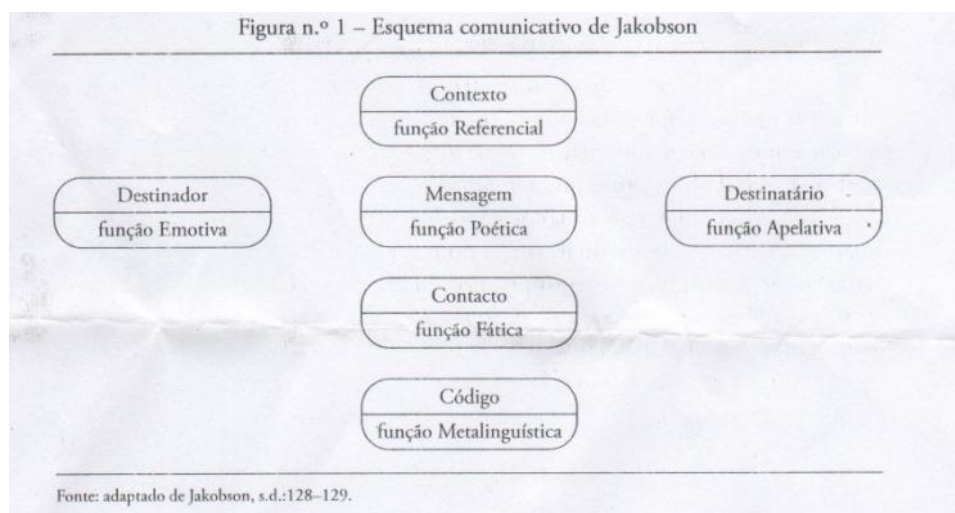
- ✓ Emissor ou fonte
- ✓ Transmissor ou codificador
- ✓ Canal
- ✓ Receptor ou decodificador
- ✓ Destino
- ✓ Ruído

Enquanto para Teixeira (1998), o processo de comunicação implica a existência de três elementos fundamentais que são:

- ✓ Emissor
- ✓ Receptor
- ✓ Canal de transmissão

Sebastião (2009), destaca que, em 1960 o linguista Jakobson identificou os elementos constitutivos da comunicação, ou seja, os elementos necessários para que haja comunicação, e fez corresponder a cada um desses elementos com uma função da linguagem (ver figura nº 1).

Figura 1- Esquema de Comunicação do linguista Jakobson



Chiavenato (2005), constata que o processo comunicação pode sofrer ampliações ou desvios. Para melhor exemplificar a sua observação ele destacou o boato como sendo uma comunicação com distorção.

Na mesma perspectiva de Chiavenato em relação a distorções no processo comunicação, encontramos, Sousa et al. (2006:192), que defendem, que o processo de comunicação é influenciado pelos conflitos provenientes de jogos de poder que reduzem a comunicação de forma intencional, começando a surgir os denominados rumores ou boatos.

2.6.3 Barreiras de comunicação nas organizações

Chiavenato (2005), demonstra que o processo de comunicação nem sempre funciona adequadamente. Depende dos seis componentes que o constitui e nem sempre a mensagem que é decodificada pelo destinatário é idêntica à mensagem que o emissor transmitiu.

Teixeira (1998), descreve que, para que haja uma correspondência tão perfeita quanto possível entre o que é emitido e o que é recebido, o emissor deve codificar as suas mensagens de tal modo que estas sejam perfeitamente transmitidas e decodificadas pelo destinatário ou seja o receptor, de modo a atribuir-lhe o mesmo significado. Se o receptor não atribuir a informação recebida o mesmo significado que o emissor pretendia, isto significa que houve falhas ou barreiras.

As barreiras de comunicação servem como obstáculo ou resistência a comunicação e que afecta profundamente o processo de comunicação, provocando perda de comunicação entre pessoas, impedindo o trânsito livre e abertura das mensagens, originado dificuldades de intercâmbio de comunicação em muitas empresas.

Na opinião de Chiavenato (2005), as barreiras de comunicação são restrições ou limitações que ocorrem dentro do processo de comunicação, fazendo com que nem todo o sinal emitido pela fonte percorre livremente o processo, de modo a chegar intacto ao seu destino.

A remoção das barreiras e dos ruídos é fundamental para se conseguir um ambiente de comunicação aberta entre pessoas. É nesse contexto que o papel dos gestores é incentivar a comunicação aberta nas empresas. A comunicação abertas nas empresas torna as pessoas desinibidas e livres para comunicar todas as mensagens e ideias que julgam relevantes para a empresa. Um ambiente empresarial que encoraja a comunicação aberta tende melhorar a satisfação no local de trabalho e a eficácia da organização.

Na realidade, para Chiavenato (2005), existem três tipos de barreiras humanas na comunicação:

- ✓ **Barreiras Pessoais:** são as interferências que decorrem das limitações humanas, emoções e valores humanos de cada pessoa. Exemplos: deficiência em ouvir, os sentimentos pessoais e motivações;
- ✓ **Barreiras Físicas:** são interferências que ocorrem no ambiente trabalho, em que acontece o processo de comunicação. Exemplo: o ruído;
- ✓ **Barreiras Semânticas:** são as limitações ou distorções decorrentes dos símbolos por meio dos quais a comunicação é feita. As palavras são a nossa principal forma de comunicar, porém elas podem ter muitos significados diferentes, que muitas vezes são mal interpretados.

Teixeira (1998), define que as barreiras de comunicação são todos os impedimentos que podem ocorrer em qualquer fase do processo de comunicação e que traduzem-se num obstáculo à pretendida transmissão das ideias ou conhecimento.

Ainda segundo Teixeira (1998), as barreiras de comunicação podem ser classificadas em três grandes grupos que são:

- ✓ **Barreiras Técnicas:** estão relacionadas essencialmente com o tempo (oportunidade na comunicação);
- ✓ **Barreiras de Linguagem:** esta relacionada com o vocabulário usado e a semântica, ou seja os significados das palavras;
- ✓ **Barreiras Psicológicas:** envolve várias formas de distorções das informações e afectando o relacionamento entre as pessoas. Podem constituir provavelmente na generalidade casos de maior distorção ao normal funcionamento das comunicações na empresa.

Para Teixeira (p.195), as barreiras psicológicas podem assumir diversas formas de distorção dentro de uma organização que podem ser desde:

- ✓ Filtragem da informação, isto é alteração sofrida pela informação à medida que é transmitida de pessoa para pessoa;
- ✓ Grau de confiança e abertura de espírito, entre gestores e subordinados pela influência que pode ter, nomeadamente, no *feedback* necessário a uma comunicação eficaz;
- ✓ Sentimento de inveja ou ciúmes, que por vezes se manifestam em alguns quadros ou gestores de empresas em resultado do sucesso de algum ou alguns dos seus colegas e que prejudica o bom relacionamento que deve existir, acabando por contribuir para uma redução da qualidade de comunicação;
- ✓ Preocupação ou *stress*, que quando atinge níveis elevados faz com que as pessoas não registem a informação que lhes é transmitida;
- ✓ Tendência para ouvir o que se espera ouvir, o que provoca distorções na percepção das mensagens transmitidas;
- ✓ Diferenças de percepção, o que significa que pessoas diferentes, com experiências diferentes, por exemplo tem tendência para atribuir interpretações diferentes as mesmas palavras, frases ou situações concretas.

2.7 O papel da comunicação nas organizações

O papel da comunicação nas organizações vai além da disseminação de informações para o público interno. Deve transcender a comunicação própria, do sistema de comunicação administrativa da empresa ou seja comunicação que se desenvolve no sentido vertical e horizontal da estrutura organizacional, feito através de processos, ordens, relatórios e reuniões formais. Para isso, é necessária uma conversa diária, uma troca de ideias e respeito pela opinião. (Mendes, 2004)⁶

A comunicação tem um papel fundamental na construção de um ambiente de trabalho agradável. A receita para obter um ambiente de trabalho agradável é comunicar, falar e disponibilizar meios para ouvir sempre os colaboradores, para que estes possam enquadrar-se nos planos e programas da empresa. Sendo assim, fazendo com que todos cresçam e com a empresa cresçam juntos.

Para Petit e Dubois (1998) (apud Mintzberg, 1984), a importância da comunicação nas organizações foi sempre um facto real. Nos empregos actuais, a comunicação adquire um lugar primordial como factor de desempenho. Escutar, falar e estar em relação através de múltiplos canais, eis o essencial do trabalho dos responsáveis, mas também cada vez mais dos operadores, que já não podem limitar as suas acções unicamente aos postos de trabalho.

Petit e Dubois (1998), revelam que a comunicação é indispensável ao funcionamento da organização para assegurar a eficácia do seu sistema técnico, permitindo a manutenção de um mínimo de interdependência entre os diferentes elementos (indivíduos, grupos, serviços, oficinas, gabinetes etc.) do seu sistema interno.

⁶[www. Endomarketing .com/artigo html](http://www.Endomarketing.com/artigo.html)

Stoner e Freeman (1994) (apud Mintzberg 1984), definem o papel da comunicação em três funções de administração:

1. Nos papéis interpessoais os administradores agem como figuras de proa e líderes de sua unidade organizacional, interagindo na organização com subordinados, cliente, fornecedores e pares. Mintzberg cita, estudos de que os administradores gastam cerca de 45 % de seu tempo com contacto com pares, cerca de 45% com pessoas fora de sua unidade e apenas 10 % com superiores;
2. Nos papéis informacionais os administradores buscam informação com pares, subordinados e outros contactos pessoais sobre qualquer coisa que possa afectar o seu trabalho e suas responsabilidades. Em troca, também disseminam informações importantes e interessantes. Além disso, dá aos fornecedores, pares e grupos externos à organização informações sobre sua unidade como um todo;
3. Nos papéis decisórios os administradores implementam novos projectos, resolvem problemas e alocam recursos para os membros e departamentos de sua unidade. Algumas decisões dos administradores são tomados privadamente, mas até mesmo estas baseiam-se em informações que lhes foram comunicados. Os administradores, por sua vez, têm de comunicar essas decisões a outras pessoas.

A comunicação nas organizações tem um papel fundamental na busca do conhecimento. Ignorar essa realidade no cenário de competição acelerada e dinâmica é um grande risco à sobrevivência das organizações.

Seja qual for o meio de comunicação, a transparência da comunicação dentro da empresa para com seus empregados é um elemento crucial para o estreitamento das relações empresa/empregados. Deve-se estabelecer na empresa uma linha de comunicação comprometida com a transparência e com a clareza das intenções.

Uma empresa que deseja empregados comprometidos e engajados com seus objectivos deve reconhecer a importância de uma comunicação responsável e comprometida. O relacionamento da empresa com os empregados baseado na comunicação

sistémica que gera confiança, respeito e motivação dos empregados. Ingredientes importantes que levam a organização ao crescimento e resultados financeiros positivos.

2.7.1 O papel da comunicação na mudança organizacional

A comunicação constitui um comportamento organizacional subjacente a vida da organização e à dos seus membros.

Comunicação organizacional é o tipo ou processo de comunicação que ocorre no contexto de uma organização, seja esta pública ou privada. Fazem parte da Comunicação organizacional o conhecimento e o estudo dos grupos de interesse de uma instituição (públicos), o planeamento de práticas de comunicação nos âmbitos interno (comunicação interna) e externo (comunicação externa), aí compreendidos a escolha e os usos de *medias* empregadas, sua implementação e sua contínua avaliação.⁷

As empresas mostram-se cada vez mais preocupadas com a comunicação pois as possibilidades de interacção dentro das organizações aumentaram muito por conta do trabalho em grupo. Hoje, dentro das empresas, as pessoas articulam-se e relacionam-se muito mais, devido as necessidades de negócio. Consequentemente, as empresas articulam-se e se interagem muito mais agora. Pode-se dizer que o mundo hoje comunica-se muito mais do que no passado, por conta da evolução das tecnologias de informações.

Para Ferreira, Neves e Caetano (2001) (apud Luís Curral e Maria José Chambel), a comunicação organizacional é o processo através do qual a informação é transmitida na organização e relação entre os indivíduos que dela fazem parte.

Segundo Sousa et al. (2006), a comunicação possibilita partilhar informações que permitem ao indivíduo compreender e interpretar os fenómenos organizacionais, nomeadamente, os aspectos relacionados com a mudança organizacional.

⁷http://pt.wikipedia.org/wiki/Comunicação_Organizacional

Os mesmos autores definem, que a comunicação organizacional é um processo através do qual os membros da organização trocam informações sobre organização e sobre as mudanças que nesta ocorrem.

Entretanto, afirmam ainda, que o processo de comunicação é influenciado pelos conflitos de poder que reduzem a comunicação de forma intencional. Para estes, os factores que caracterizam a comunicação, durante os processos de mudança organizacional, são:

- ✓ Nos momentos que antecedem as mudanças, as informações ficam restritas a um grupo que toma as decisões;
- ✓ Num segundo momento, as intenções começam a ser difundidos, sob a forma de informação limitadas, cujos conteúdos passam por inúmeras contradições e modificações;
- ✓ Os fluxos de informação interna sobre as possíveis mudanças iniciam-se de forma restrita, limitados pelo medo e pela insegurança;
- ✓ As informações são escassas, parciais, muitas vezes deturpadas e contraditórias;
- ✓ Durante a implementação da mudança, começam a surgir alguns instrumentos formais de comunicação (de forma descendente);
- ✓ Diversas estratégias de comunicação interpessoal são utilizadas, como por exemplo, omitir dados importantes;
- ✓ A intensidade e o direcionamento da comunicação são influenciados por características de cada grupo, como o estilo de liderança, e o tipo de actividades desenvolvidas.

Durante o processo de mudanças podem surgir contradições entre o que é comunicado aos colaboradores e as acções que são tomadas, podendo causar resistência e atitude de não cooperação dos elementos mais prejudicados com a mudança. É neste sentido que os gestores devem desempenhar um papel importante no esclarecimento das situações e manuseamento dos conflitos.

Para Chiavenato (2005), a resistência a mudança pode ser superada ou reduzida por meio de previa comunicação para ajuda-las a compreender a lógica e a necessidade da mudança. A comunicação de ideias e do projecto de mudança ajuda as pessoas a perceber a necessidade de mudança e a lógica inerente a ela.

Na perspectiva de Chiavenato (2005), cada gestor deve preparar uma apresentação audiovisual, explicando as mudanças e suas razões para o grupo de pessoas envolvidas em exposições com tempo para os debates, apresentação e esclarecimento de dúvidas.

A confiança mútua e a credibilidade ajudam a eliminar a resistência a mudança. Mas para que isso aconteça é necessária uma boa comunicação dentro da empresa.

2.8 Comunicação interna

Os colaboradores das organizações, querem ter conhecimento dos negócios da empresa, das decisões que tomam e da situação em que se encontra. A falta de informação e comunicação entre gestores e colaboradores, acaba gerando desmotivação e falta de comprometimento. Torna-se fundamental comunicar a missão da empresa, seus valores, metas e objectivos ao público interno, pois quanto maior for seu envolvimento com a organização, maior será o seu comprometimento.

A comunicação interna engloba todas as práticas e processos comunicativos de uma determinada organização com o seu público interno (colaboradores e accionistas). Quando é estabelecida de forma correcta, pode trazer resultados positivos nas áreas administrativas, mercadológica e económica, conseguindo tornar o ambiente de trabalho mais harmonioso e agradável para todos que constituem a empresa.

A comunicação interna é responsável pela comunicação efectiva entre integrantes de uma organização.

A percepção da marca interna resulta da ideia que cada um tem da empresa, dos significados que cada colaborador foi atribuindo as mensagens que recebeu e interpretou, dos comportamentos a que assistiu e das experiências que teve.

A comunicação interna consiste em criar um quadro de referência comum nas pessoas, relativamente ao que a empresa representa.

Para Camara, Guerra e Rodrigues (2001), a comunicação interna tem uma importância crucial para o desenvolvimento de um quadro de referência comum a todos os trabalhadores do que é a empresa e consequentemente, na consolidação da identidade da organização.

Costa (2003), define que a comunicação interna consiste num processo de interacção humana em que duas (pessoas) ou mais pessoas trocam mensagens, com vista à compreensão mútua. Essas mensagens são alvo de interpretações por parte de quem as recebe, que as enquadra num quadro interpretativo pessoal e distinto de todos os outros. É precisamente por este carácter de singularidade na interpretação das mensagens, que torna-se tão importante gerir a comunicação interna nas organizações.

Comunicação interna surge como um elo fundamental para a criação do chamado conceito empresarial pelo que o seu alinhamento com o quadro de referência da cultura da organização torna se um pressuposto indispensável, mas para isso a comunicação interna tem que ser credível.

A comunicação interna serve para humanizar a relação da empresa com os seus empregados, tornando-os mais conscientes do seu papel, de modo a distinguir o nível de conhecimento deles sobre determinado assunto de interesse da empresa e integra-los nos objectivos estratégicos da empresa.

2.8.1 Necessidade de comunicar nas organizações

Hoje, a habilidade de comunicar tornou-se fundamental nas organizações. As equipas devem trabalhar, colaborar e desenvolver as suas habilidades de comunicação, tornando-se mais ouvidores, mais transmissores no sentido de melhorar as interacções humanas.

Uma empresa que pretende seguir uma abordagem de *Marketing* Interno, em que qualifica todos os colaboradores como clientes internos, deve manifestar o total respeito pela necessidade natural destes comunicarem. Quanto mais aberto, transparente e desenvolvida estiver a comunicação interna numa empresa, mais potencializada são os recursos humanos disponíveis.

Chiavenato (2005), defende uma comunicação aberta dentro da empresa e sugere ainda, que os gestores devem incentivar a comunicação aberta entre o seu pessoal e que um bom ambiente de trabalho, encoraja as pessoas para uma comunicação aberta apresentando melhor satisfação e eficácia no trabalho. Quando há um encorajamento para comunicação aberta, com honestidade e simpatia, muda-se a forma como as pessoas trabalham.

2.9 Endomarketing como ferramenta de comunicação com os empregados

Com a globalização, o foco da empresa deixou de ser o produto e passou a ser o cliente externo e o interno. As pessoas são o grande factor que faz a diferença na concorrência entre as organizações. O comprometimento e qualidade dos profissionais são essenciais nesse contexto.

Desde os anos 90, a motivação, o alinhamento e comprometimento com os objectivos organizacionais são os atributos desejados em todas as organizações. Conhecer os empregados, os seus anseios, e o que os motiva e os leva a comprometerem-se com os objectivos organizacionais.

Segundo Weisinger (2001):

“ é fácil perceber porque a motivação é tão desejável no trabalho ”.

Weisinger (2001), afirma que um empregado motivado requer menos controle, tem uma produtividade consistente e tende a ser mais esforçado e criativo.⁸

O *Endomarketing*⁹ como ferramenta de comunicação com os colaboradores, permite a organização identificar os problemas organizacionais que muitas vezes são negligenciados pela administração.

Lima (2005), destaca que o *Endomarketing* é usado no ambiente interno das organizações e está directamente relacionado com a comunicação interna que aliás é a técnicas de *Marketing* a conceitos de recursos humanos.

Endomarketing tornou se numa das ferramentas importantes na comunicação, dado a importância dos funcionários nesses processos de integração dos objectivos e mudanças organizacionais. A comunicação interna é introduzida para desenvolver mecanismos que agilizam e tornem possível essa integração dos funcionários com as mudanças que acontecem dentro da organização.

2.9.1 Definição de Endomarketing no contexto social de alguns autores

Quem nunca ouviu falar, que antes de vender um produto para seus clientes, as empresas precisam convencer os seus funcionários a compra-lo. O *Endomarketing* surge como elemento de ligação entre o cliente, produto e empregado. Hoje vender o produto para o funcionário passa a ser tão importante quanto para o cliente, significa torna-lo aliado ao negócio, responsabilizando-o pelo sucesso da organização e igualmente preocupado com o seu desempenho.

Para Lima (2005), o *Endomarketing* é uma das mais novas áreas da administração e busca adaptar estratégias e elementos do *Marketing* Tradicional.

⁸Monografia de Regina Stela Almeida Dias Mendes, *Endomarketing* na Era dos Serviços: Como Agregar valor através das pessoas, Novembro de 2004

⁹*Endomarketing*: “Endo”, proveniente do grego, quer dizer acção interior, ou movimento para dentro. *Endomarketing* significa marketing para dentro. É a ferramentas de *Marketing*, porém, dirigidas ao público interno das organizações.

Na opinião de Costa (2003), o *Endomarketing* é uma metodologia de gestão que através de meios, métodos e técnicas tem por objectivo atrair, reter e desenvolver pessoas, ou seja, os clientes internos, satisfazendo as suas necessidades e possibilitando-lhes a flexibilidade necessária para responderem com eficácia as exigências da envolvente em geral e a do *Marketing* em particular.

Sebastião (2009:96), define o *Endomarketing* como um processo que visa adequar a empresa ao mercado, tornando-a mais competitiva a partir da integração dos seus colaboradores na estrutura organizacional.

Sebastião (p.97), afirma ainda, que o conceito de *Endomarketing* é inspirado no máximo de que um óptimo serviço torna-se mau se os colaboradores não confiarem em si e na organização, envolvendo este conceito com a motivação dos colaboradores, comunicação, compromisso, valores, instrumentos de *Marketing* e satisfação do consumidor.

O *Endomarketing* tem como principal objectivo fortalece as relações internas da empresa com a função de integrar a noção de cliente e fornecedor interno, fazer com que todos os colaboradores tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa.

2.9.2 Como conseguir empregados motivados?

Para que a organização tenha empregados motivados ela precisa vender a visão do seu negócio. O compromisso só acontece quando o empregado compartilha dessa visão e o crescimento da empresa significa o seu próprio crescimento.

Chiavenato (2004), ressalta que as pessoas são diferentes entre si e dotadas de personalidade própria, como uma história pessoal e particular.

As pessoas são os elementos vivos e impulsionadores da organização e que dotam as organizações com inteligência, talento e aprendizagem indispensável. As pessoas são os parceiros da organização e os únicos capazes de conduzi-la a excelência e ao sucesso.

Chiavenato (2005), define a motivação como um processo psicológico básico, juntamente com a percepção, atitude personalidade e aprendizagem. A motivação sobressai como importante processo na compreensão do comportamento humano e é um processo que depende da direcção, intensidade e persistência do esforço de uma pessoa para alcançar um determinado objectivo.

Segundo Weisinger motivação pode ser definida como tudo aquilo que leva uma pessoa a despende energia numa direcção específica com um propósito específico.¹⁰

Para Sebastião (2009), a motivação requer um alimento sem o qual ela não acontece que é a informação. Sem informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada, não existem colaboradores motivados, por maiores que sejam os benefícios e incentivos, face à discrepância entre os actos e as palavras. A informação é o produto da comunicação interna e a maior estratégia de aproximação colaborador/ organização. Sendo a motivação um dos principais objectivos de aproximação de colaborador e organização se torna-se necessário considerar os seguintes instrumentos do processo motivacional:

- ✓ Estabelecimento de parcerias, cooperação e lealdade entre equipas de trabalho e departamentos;
- ✓ Valorização do indivíduo dentro do seu grupo de trabalho;
- ✓ Integração baseada nos valores e objectivos da organização;
- ✓ Reforço contínuo de uma atitude de partilha de valores;
- ✓ Recompensas e incentivos grupais para que todos beneficiem dos resultados positivos;
- ✓ Envolvimento dos colaboradores no planeamento e na tomada de decisões;
- ✓ Estímulos à iniciativa e à criatividade;
- ✓ Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida;

¹⁰Monografia de Regina Stela Almeida Dias Mendes, *Endomarketing na Era dos Serviços: Como Agregar valor através das pessoas*, Novembro de 2004

- ✓ Política remuneratória adequada.

2.10 O papel da comunicação ascendente, descendente e horizontal

A comunicação é essencial para o gradativo alcance da consonância e consistência do comportamento das pessoas nas organizações. A comunicação organizacional consiste num processo por meio do qual a informação movimenta-se e intercambia entre pessoas dentro de uma organização. A comunicação de uma organização pode fluir de três formas:

- ✓ Descendente
- ✓ Ascendente
- ✓ Horizontal

2.10.1 Comunicação ascendente

A comunicação ascendente é importante para o ajustamento da eficácia funcional e para o equilíbrio e flexibilidade normativa, permite os gestores conhecerem as necessidades, as reacções, os desejos e sentimentos dos níveis hierárquicos inferiores, permite os gestores aperceberem-se dos quadros de referência que regem a acção dos seus subordinados e dessa forma empreenderem as acções correctivas necessárias e permite ainda os gestores de níveis hierárquicos mais baixos, um papel activo no desenvolvimento do que é a empresa e da apropriação da sua identidade.

2.10.2 Comunicação descendente

A comunicação descendente assume um papel normativo e funcional, assenta nas linhas que suportam a missão, a cultural, os valores, os princípios operativos e os padrões de comportamento da empresa. Permite os gestores serem um exemplo, uma referência a seguir tornando-se imprescindível no desenvolvimento e consolidação da identidade da empresa.

2.10.3 Comunicação horizontal

A comunicação horizontal assume um papel importante na manutenção e é um sinal de descentralização, permite conhecimento mútuo entre os diversos departamentos e secções, possibilitando o desenvolvimento de um quadro de referência e uma identidade da empresa como um todo.

2.11 Os meios de comunicação interna

Independentemente de uma acção individual de cada sujeito na organização em que se procura desenvolver relações fornecedor - cliente, o gestor de recursos humanos tem ao seu dispor um conjunto de meios de comunicação interna que lhe permitem atrair, reter e desenvolver os seus clientes internos, ao mesmo tempo mobiliza em redor da missão e do projecto de empresa.

Estes meios de comunicação podem tornar-se indispensáveis como facilitadores da compreensão da realidade organizacional e do desenvolvimento de um quadro de referência comum. Estes meios permitem ainda divulgar a empresa e as suas políticas de recursos humanos no exterior, actuando como elementos de atracção de potenciais clientes internos. Para atrair, reter e desenvolver os clientes internos, o gestor de recursos humanos pode recorrer aos seguintes meios de comunicação interna, (ver tabela nº 2).

Tabela 2 - Meios de comunicação interna para atrair, reter e desenvolver os clientes internos

Meios de comunicação interna para atrair, reter e desenvolver os clientes internos	Vídeo institucional, Dossier de apresentação da empresa;
	Painéis de afixação ou painéis luminosos;
	Jornal da empresa, Anúncios de recrutamento;
	Divulgação da empresa junto de Instituições de Ensino;
	Programa de estágios, Entrevista;
	Acções de orientações, Acções de divulgação, Acções de diagnóstico;
	Mensagens, Comunicação escrita e reuniões;
	Espírito de equipa, etc.

III - ESTUDO DE CASO: INDP EM SÃO VICENTE

Far-se-á de seguida um breve histórico do Instituto onde foi realizado o estudo de caso. Chamando a atenção de que as informações descritas neste capítulo foram facultadas pelo Instituto à investigadora deste trabalho no quadro dum estágio curricular no INDP.

3.1 Descrição da entidade acolhedora

O Instituto Nacional de Desenvolvimento das Pescas (INDP) surgiu em 1992, na sequência da extinção de dois Institutos Públicos criados no ano de 1988, com áreas de atribuição distintas, mas complementares, sendo respectivamente o Instituto Nacional de Investigação Pesqueira e o Instituto de Promoção do Desenvolvimento da Pesca Artesanal, ambos sedeados na Cidade da Praia. As actividades do INDP tiveram início logo a seguir a sua criação pelo Decreto-Lei n.º 33/92, de 16 de Abril, através de uma comissão instaladora, com um mandato de criar as condições para a instalação e entrada em funcionamento da jovem instituição sediada em Mindelo, São Vicente.

A transição deu-se de uma forma paulatina, e por altura da aprovação dos Estatutos e da primeira grelha salarial, em Novembro de 1993, parte do pessoal dos Institutos extintos já trabalhavam em São Vicente, nas instalações da Interbase, com o mínimo de equipamento necessário para os trabalhos de investigação dos recursos haliêuticos e actividades sócio - comunitárias.

O Instituto Nacional de Desenvolvimento das Pescas (INDP), está sob tutela do Ministério das Infra-estruturas e Economia Marítima e tem como funções:

- ✓ Investigação de recursos marinhos
- ✓ Promoção do desenvolvimento económico e social do sector das pescas
- ✓ Estudos sócio-económicos e planificação
- ✓ Administração e Finanças
- ✓ Representações Locais

3.2 Caracterização do Instituto

3.2.1 Missão do INDP

Realizar estudos nos diversos domínios das ciências ligadas às pescas e ao mar, a fim de propor recomendações e executar acções destinadas a melhorar os resultados sócio-económicos proporcionados pelas pescarias, tendo em conta as políticas, planos e programas do Governo para o sector das pescas.

3.2.2 Visão do INDP

Desempenhar com eficiência e eficácia as atribuições e tarefas que lhe são cometidas estatutariamente, contribuindo efectivamente para o desenvolvimento e modernização das pescas em Cabo Verde.

3.2.3 Objectivos e Metas

- ✓ Formular recomendações para uma exploração dos recursos haliêuticos, em bases sustentáveis, proporcionando um aumento gradual da contribuição das diferentes pescarias no desenvolvimento do país;
- ✓ Propor acções de desenvolvimento técnico, económico e social das pescas, em concordância com as políticas, os planos e os programas, estabelecidos pelo Governo;
- ✓ Assegurar uma utilização eficiente dos recursos alocados, através dos dispositivos adequados da planificação sectorial e de gestão interna.

3.2.4 Áreas específicas de intervenção

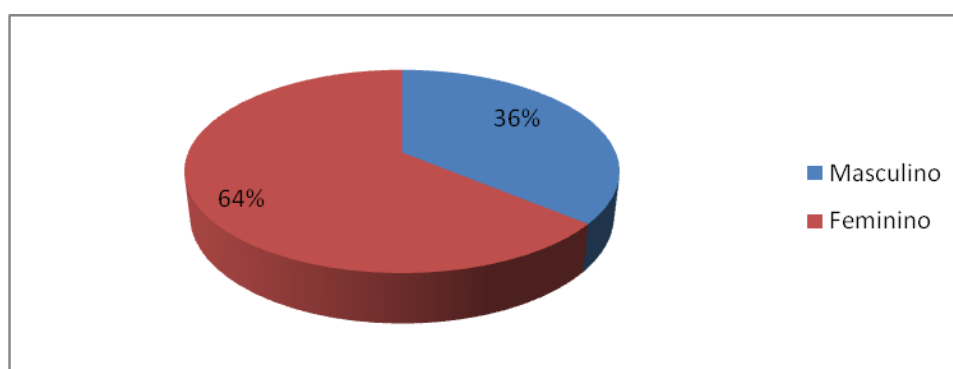
- ✓ Investigação dos recursos marinhos vivos da Zona Económica Exclusiva de Cabo Verde, bem assim do seu habitante;
- ✓ Promoção de desenvolvimento económico e social do sector das pescas;
- ✓ Realização de estudos e experimentações nos domínios da aquacultura e da oceanografia.

3.3 Análise dos dados

Após a escolha dos instrumentos e métodos a utilizar na recolha dos dados procedeu-se ao tratamento estatístico para apresentação e análise dos resultados encontrados. O enfoque estatístico foi esboçado conforme os objectivos específicos, as hipóteses definidas e os resultados provenientes da matriz do programa SPSS 17.0 construída a partir das respostas dos inquiridos.

3.3.1 Análise de perfil

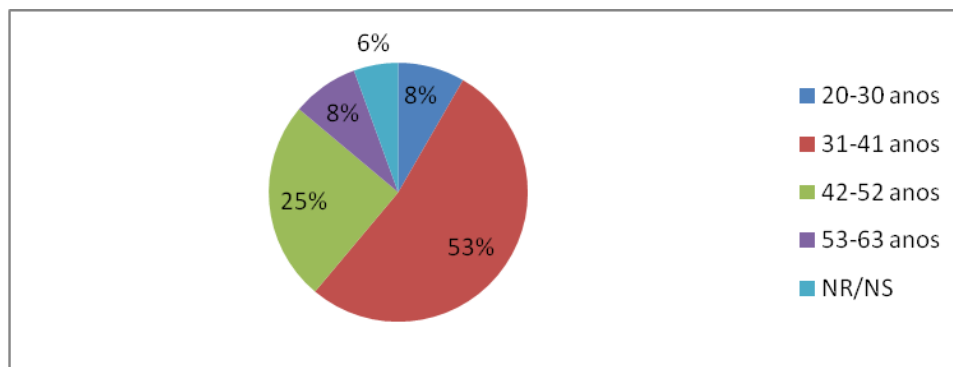
Gráfico 1 - Repartição dos colaboradores por sexo



Fonte: Análise da autora

Segundo os dados do **Gráfico 1**, 64% dos colaboradores do INDP são do sexo feminino e 36% são do sexo masculino (mais detalhe na tabela 7 em anexo).

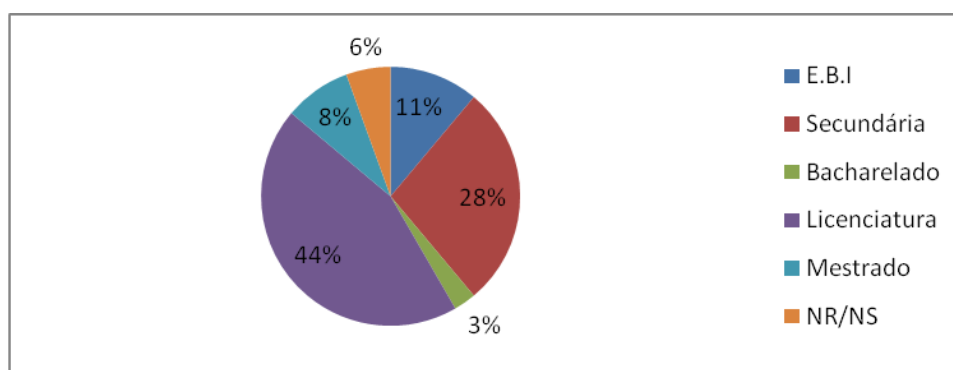
Gráfico 2 - Repartição dos colaboradores por idade



Fonte: Análise da autora

Segundo os dados do **Gráfico 2**, numa amostra de 36 inquiridos, 53% dos inquiridos situam-se numa faixa etária entre 31 – 41 anos, 25% dos inquiridos situam-se numa faixa etária entre 42 – 52 anos, 8% dos inquiridos situam-se numa faixa etária entre 53 – 63 anos e entre 20 – 30 anos e 6% dos inquiridos não responderam a sua faixa etária (mais detalhe na tabela 8 em anexo).

Gráfico 3 - Repartição dos colaboradores por habilitações literárias

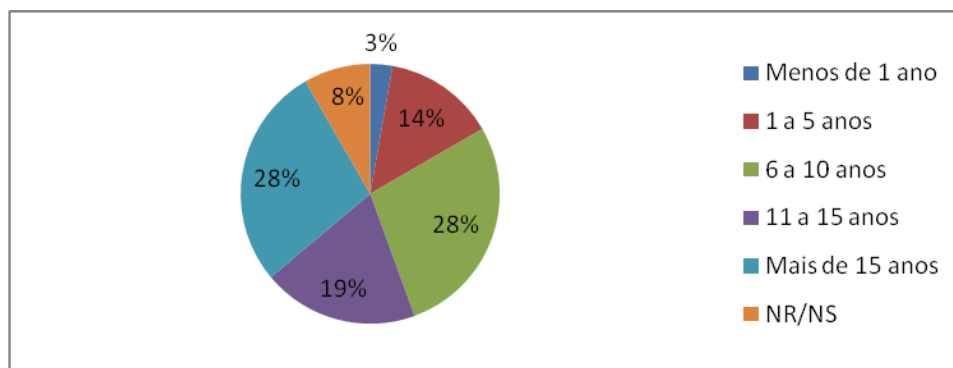


Fonte: Análise da autora

Segundo os dados do **Gráfico 3**, 44% dos inquiridos possuem Licenciatura, 28% dos inquiridos possuem Secundária, 11% dos inquiridos possuem Ensino Básico Integrado, 8% dos inquiridos possuem Mestrado, 3% dos inquiridos possuem Bacharelado e 6% dos inquiridos não responderam as suas habilitações literárias (mais detalhe na tabela 9 em anexo).

3.3.2 Análise da variável

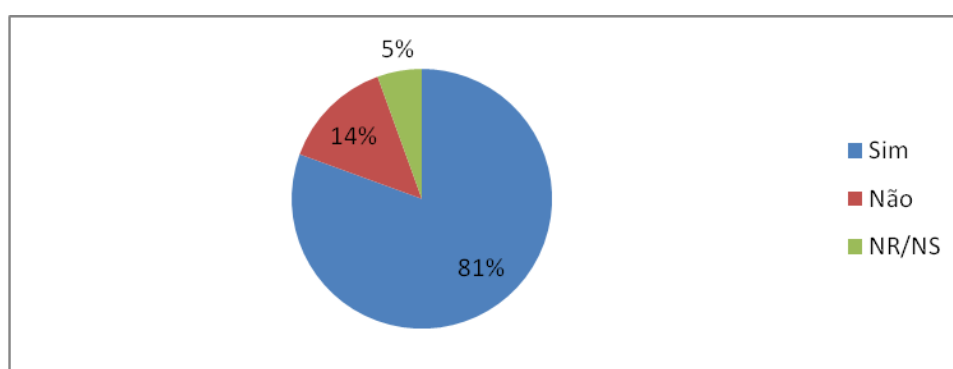
Gráfico 4 - Repartição dos colaboradores por tempo de serviço



Fonte: Análise da autora

Pretende-se com os dados do **Gráfico 4**, demonstrar o tempo de serviço dos inquiridos, dos 36 inquiridos, 28% dos inquiridos tem mais de 15 anos de serviço e 6 a 10 anos de serviço, 19% dos inquiridos tem 11 a 15 anos de serviço, 14% dos inquiridos tem 1 a 5 anos de serviço, 3% dos inquiridos tem menos de 1 ano de serviço e 8% dos inquiridos não responderam a questão acima (mais detalhe na tabela 10 em anexo).

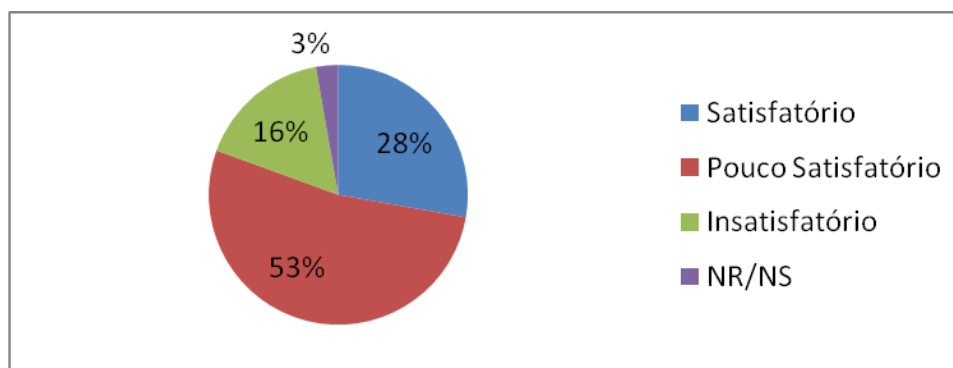
Gráfico 5 - Sente se orgulhoso trabalhar no Instituto



Fonte: Análise da autora

Segundo os dados do **Gráfico 5**, 81% dos inquiridos responderam que sentem-se orgulhosos trabalhar no Instituto enquanto 14% dos inquiridos responderam que não sentem-se orgulhosos trabalhar no Instituto e 5% dos inquiridos não responderam esta questão (mais detalhe na tabela 11 em anexo).

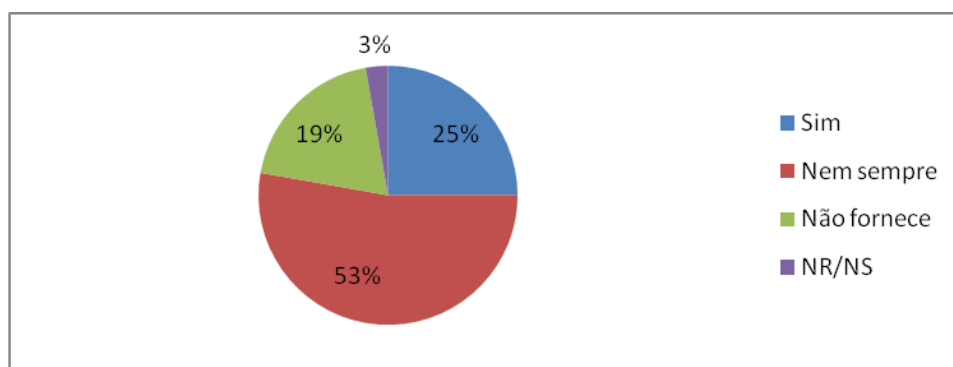
Gráfico 6 - Como classifica a comunicação interna da Direcção do INDP com os colaboradores



Fonte: Análise da autora

Segundo os dados do **Gráfico 6**, 53% dos inquiridos responderam que a comunicação interna no INDP é pouco satisfatória enquanto 28% dos inquiridos responderam que a comunicação interna no INDP é satisfatória, 16% dos inquiridos responderam que a comunicação interna no INDP é insatisfatória e 3% dos inquiridos não responderam esta questão acima (mais detalhe na tabela 12 em anexo).

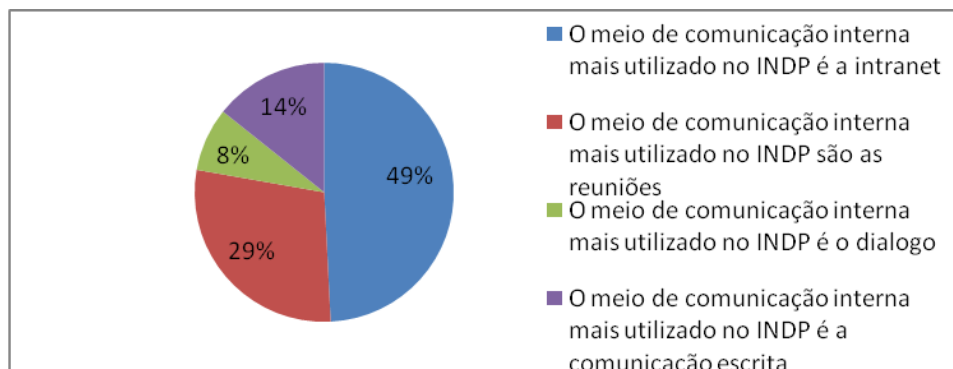
Gráfico 7 - O INDP fornece aos colaboradores todas as informações importantes



Fonte: Análise da Autora

Segundo os dados do **Gráfico 7**, 53% dos inquiridos responderam que nem sempre o INDP fornece aos colaboradores todas as informações importantes enquanto 25% dos inquiridos responderam que o INDP fornece aos colaboradores todas as informações importantes, 19% dos inquiridos responderam que o INDP não fornece aos colaboradores todas as informações importantes e 3% dos inquiridos não responderam a referente questão (mais detalhe na tabela 13 em anexo).

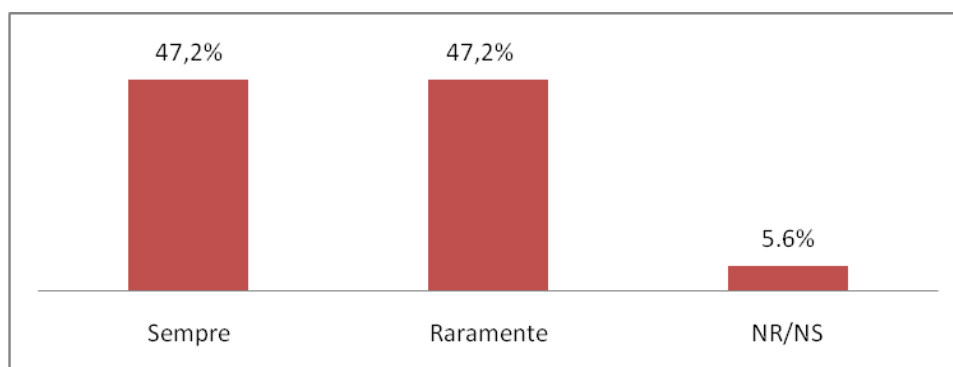
Gráfico 8 - Os meios de comunicação interna mais utilizado no INDP



Fonte: Análise da autora

Pretende-se com os dados do **Gráfico 8**, demonstrar quais são os meios de comunicação interna mais utilizados no INDP. Dos 36 inquiridos, 49% dos inquiridos responderam que o meio de comunicação interna mais utilizado no INDP é a intranet, 29% dos inquiridos responderam que o meio de comunicação interna mais utilizado no INDP são as reuniões, 14% dos inquiridos responderam que o meio de comunicação interna mais utilizado no INDP é a comunicação escrita e 8% dos inquiridos responderam que meio o comunicação interna mais utilizado no INDP é o diálogo. Perante a análise o meio de comunicação interna mais utilizado no INDP é a intranet em detrimento do diálogo (mais detalhe na tabela 14 em anexo).

Gráfico 9 - Existe uma comunicação de baixo para cima ou seja dos colaboradores para as chefias

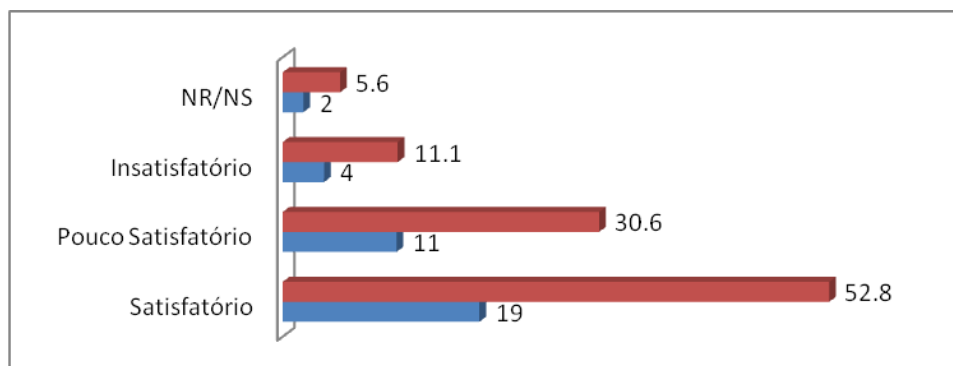


Fonte: Análise da autora

Em relação aos dados do **Gráfico 9**, dos 36 inquiridos 47.2% dos inquiridos responderam que existe uma comunicação dos colaboradores para as chefias enquanto 47.2% dos

responderam que o relacionamento com os colegas de trabalho é insatisfatório e 3% dos inquiridos não responderam esta questão acima (mais detalhe na tabela 17 em anexo).

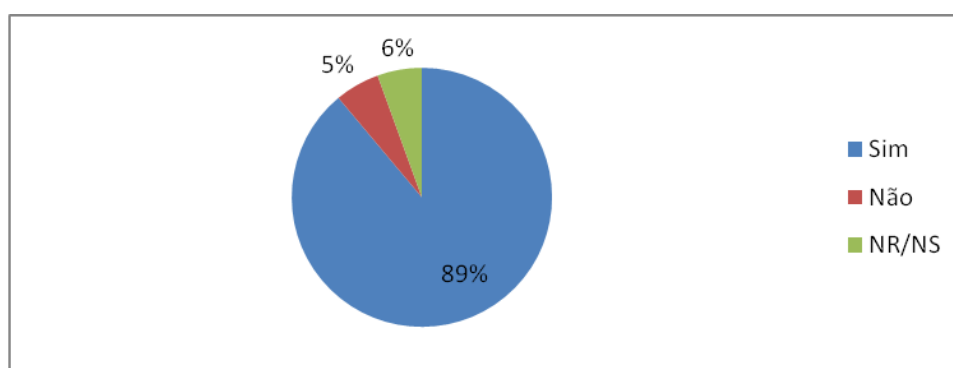
Gráfico 12 - Como é o relacionamento entre o superior hierárquico e os colaboradores



Fonte: Análise da autora

Os dados do **Gráfico 12**, demonstra que cerca de 52.8% dos inquiridos responderam que o relacionamento entre o superior hierárquico e os colaboradores é satisfatório enquanto 30.6% dos inquiridos responderam que o relacionamento entre o superior hierárquico e os colaboradores é pouco satisfatório, 11.1% dos inquiridos responderam que o relacionamento entre o superior hierárquico e os colaboradores é insatisfatório e 5.6% dos inquiridos não responderam esta questão (mais detalhe na tabela 18 em anexo).

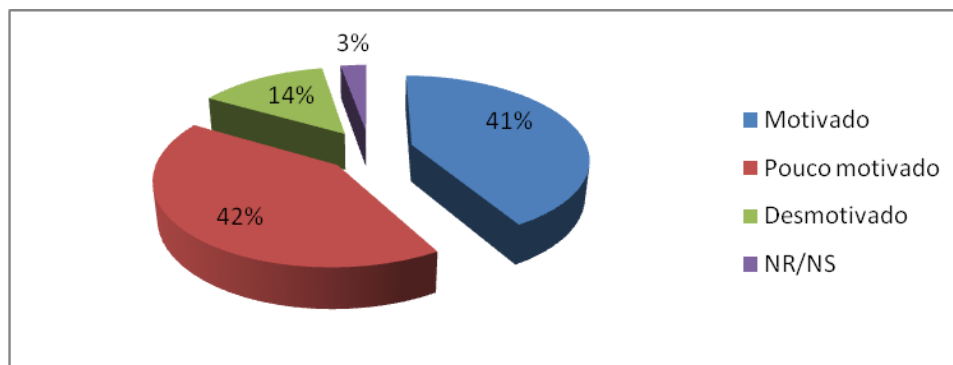
Gráfico 13 - É da sua responsabilidade contribuir para o sucesso do Instituto



Fonte: Análise da autora

Segundo os dados do **Gráfico 13**, 89% dos inquiridos responderam que é da sua responsabilidade contribuir para o sucesso do Instituto enquanto 5% dos inquiridos responderam que não é da sua responsabilidade contribuir para o sucesso do Instituto e 6% dos inquiridos não responderam a devida questão (mais detalhe na tabela 19 em anexo).

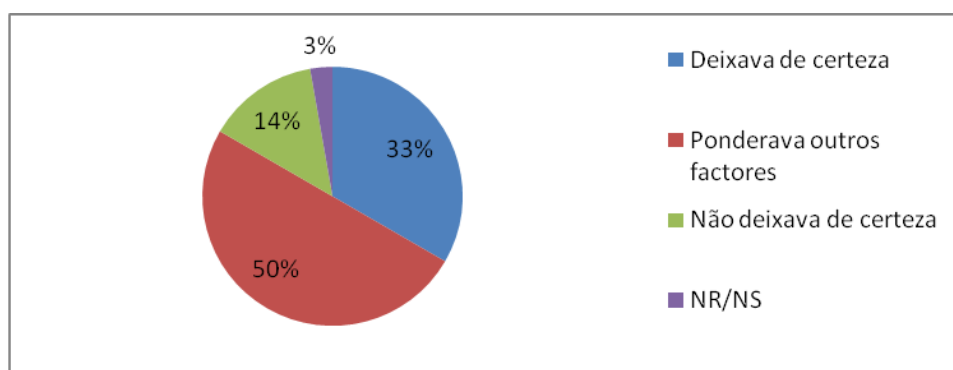
Gráfico 14 - Qual é o seu grau de motivação no trabalho



Fonte: Análise da autora

Em relação aos dados do **Gráfico 14**, 42% dos inquiridos responderam que sentem pouco motivados no trabalho enquanto 41% dos inquiridos responderam que sentem motivados no trabalho, 14% dos inquiridos responderam que sentem desmotivados no trabalho e 3% dos inquiridos não responderam esta questão acima (mais detalhe na tabela 20 em anexo).

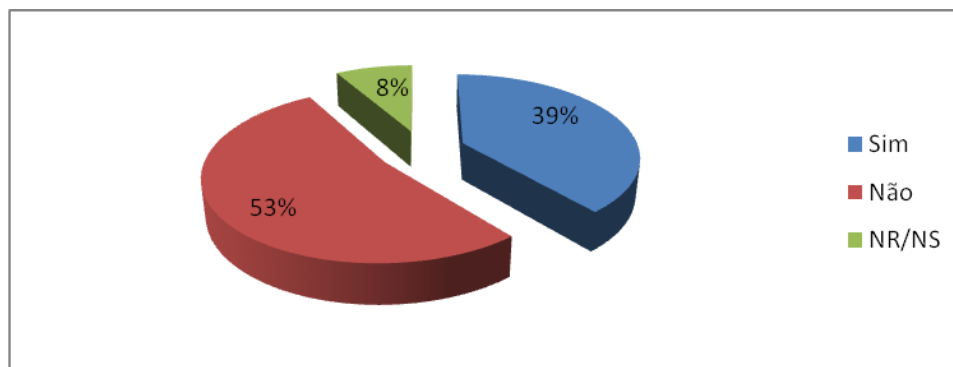
Gráfico 15 - Se aparecer outra oportunidade de emprego com melhores condições de salário deixava o Instituto



Fonte: Análise da autora

Segundo os dados do **Gráfico 15**, 50% dos inquiridos responderam que ponderavam outros factores, 33% dos inquiridos responderam com exactidão que deixavam de certeza enquanto 14% dos inquiridos responderam que não deixavam de certeza e 3% dos inquiridos não responderam esta questão acima (mais detalhe na tabela 21 em anexo).

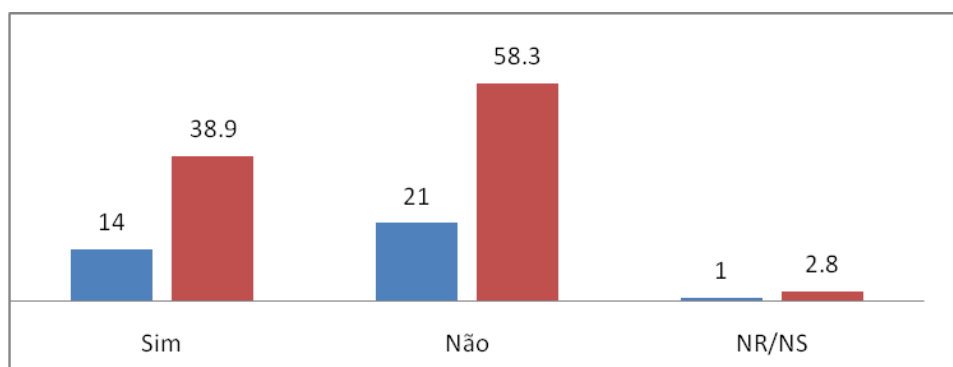
Gráfico 16 - Existe uma comunicação aberta dentro do Instituto



Fonte: Análise da autora

Pretende-se com os dados do **Gráfico 16**, demonstrar se existe uma comunicação aberta dentro do Instituto, 53% dos inquiridos responderam que dentro do Instituto não existe uma comunicação aberta enquanto 39% dos inquiridos responderam que dentro do Instituto existe uma comunicação aberta e 8% dos inquiridos não responderam esta questão (mais detalhe na tabela 22 em anexo).

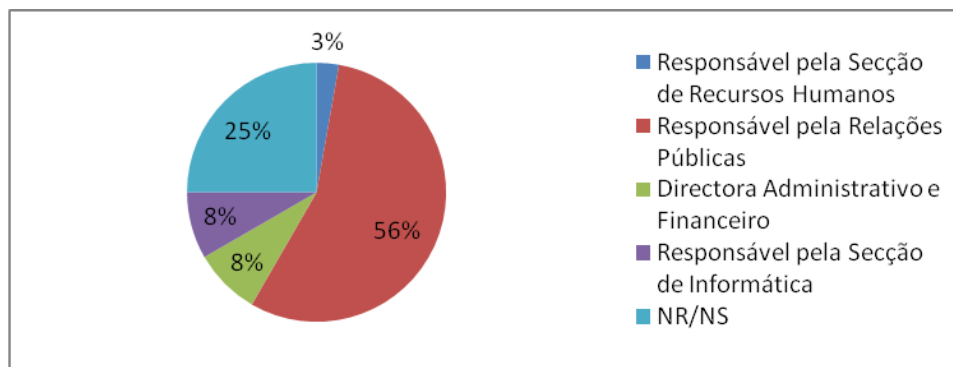
Gráfico 17 - Existe o envolvimento dos colaboradores no planeamento e na tomada de decisão



Fonte: Análise da autora

Os dados do **Gráfico 17**, demonstra se existe ou não o envolvimento dos colaboradores no planeamento e na tomada de decisão. Dos 36 inquiridos mais de 50% dos inquiridos responderam que não há envolvimento nos colaboradores no planeamento e na tomada de decisão enquanto 38.9% dos inquiridos responderam que há envolvimento dos colaboradores no planeamento e na tomada de decisão e 2.8% não respondeu a questão envolvida (mais detalhe na tabela 23 em anexo).

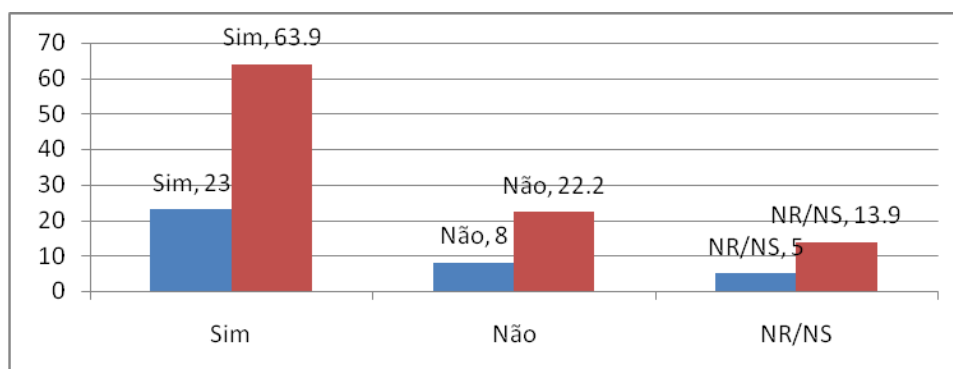
Gráfico 18 - Quem é o responsável pelo sector de comunicação dentro do Instituto



Fonte: Análise da autora

Com dos dados do **Gráfico 18**, pretende-se saber quem é o responsável pelo sector de comunicação dentro do Instituto. Dos 36 inquiridos 56% dos inquiridos responderam que o responsável pelo sector de comunicação dentro do Instituto é o responsável pela Relações Públicas enquanto 3% dos inquiridos responderam que o responsável pelo sector de comunicação dentro do Instituto é a responsável pelos Recursos Humanos, 8% dos inquiridos responderam que o responsável pelo sector de comunicação dentro do Instituto é a Directora Administrativa e Financeiro e o responsável pela Secção de Informática e 25% dos inquiridos não responderam esta questão (mais detalhe na tabela 24 em anexo).

Gráfico 19 - Os colaboradores podem apresentar sugestões de melhorias

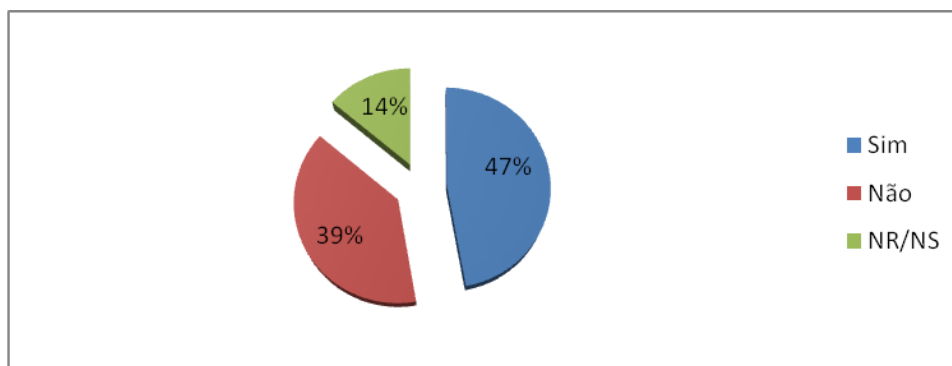


Fonte: Análise da autora

Os referentes dados do **Gráfico 19**, demonstra se os colaboradores podem apresentar sugestões de melhorias. Dos 36 inquiridos 63.9% dos inquiridos responderam que os colaboradores podem apresentar sugestões de melhorias enquanto 22.2% dos inquiridos

responderam que os colaboradores não podem apresentar sugestões de melhorias e 13.9% dos inquiridos não responderam esta questão (mais detalhe na tabela 25 em anexo).

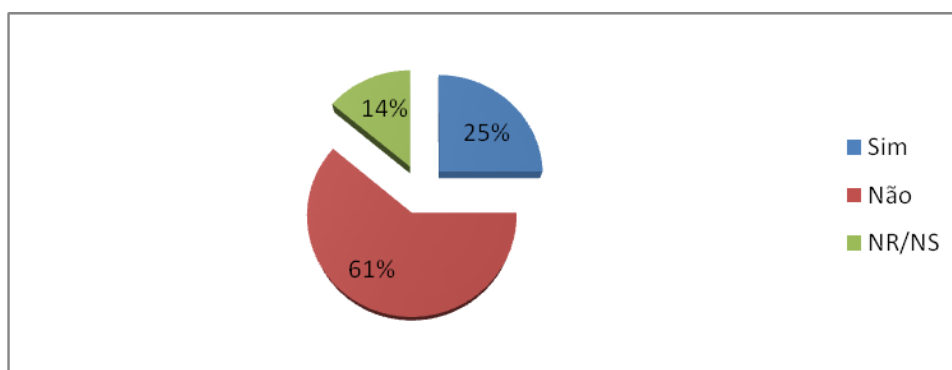
Gráfico 20 - Os colaboradores evoluem junto com o crescimento do Instituto



Fonte: Análise da autora

De acordo com os dados do **Gráfico 20**, 47% dos inquiridos responderam que os colaboradores evoluem junto com o crescimento do Instituto enquanto 39% dos inquiridos responderam que os colaboradores não evoluem junto com o crescimento do Instituto e 14% dos inquiridos não responderam esta pergunta acima (mais detalhe na tabela 26 em anexo).

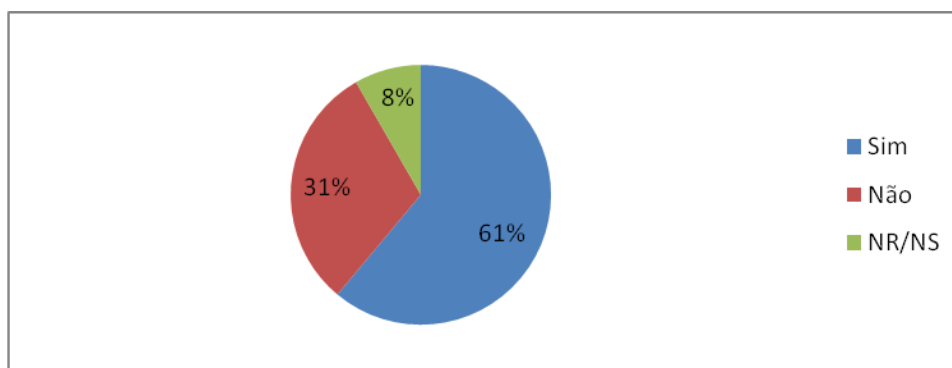
Gráfico 21 - O salário que recebe vai de encontro com a sua função exercida



Fonte: Análise da autora

Segundo os dados do **Gráfico 21**, 61% dos inquiridos responderam que o salário que recebe não vai de encontro com a sua função exercida enquanto 25% dos inquiridos responderam que o salário que recebe vai de encontro com a sua função exercida e 14% dos inquiridos não responderam esta questão (mais detalhe na tabela 27 em anexo).

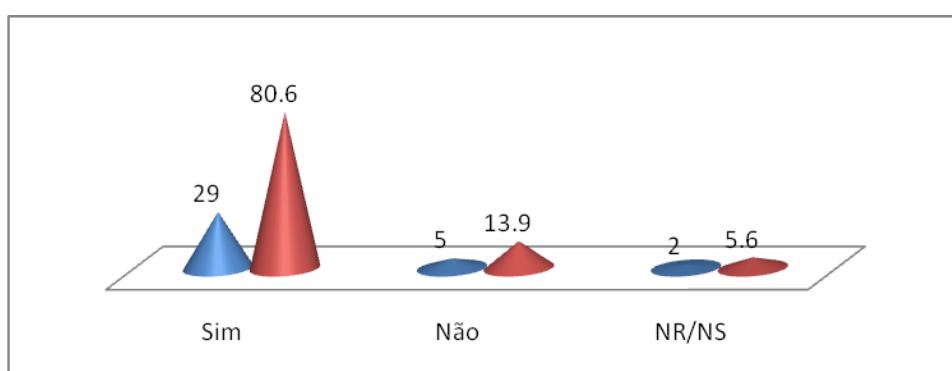
Gráfico 22 - Acredita na oportunidade de crescimento da sua carreira profissional no Instituto



Fonte: Análise da autora

Segundo os dados do **Gráfico 22**, cerca de 61% dos inquiridos responderam que acreditam na oportunidade de crescimento da sua carreira profissional no Instituto enquanto 31% dos inquiridos responderam que não acreditam na oportunidade de crescimento da sua carreira profissional no Instituto e 8% dos inquiridos não responderam esta questão acima (mais detalhe na tabela 28 em anexo).

Gráfico 23 - Acha que o desempenho dos colaboradores reflecte nos resultados do Instituto

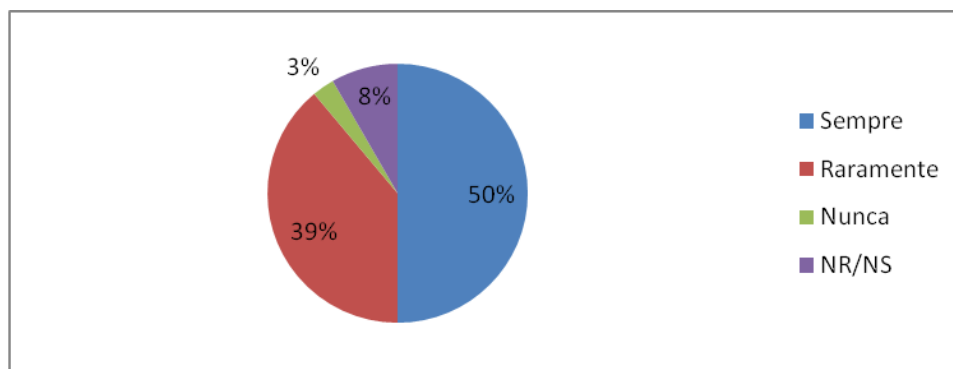


Fonte: Análise da autora

Os dados do **Gráfico 23**, demonstra se o desempenho dos colaboradores reflecte nos resultados do Instituto. Dos 36 inquiridos 80.6% dos inquiridos responderam que o desempenho dos colaboradores reflecte nos resultados do Instituto enquanto 13.9% dos inquiridos responderam que o desempenho dos colaboradores não reflecte nos resultados

do Instituto e 5.6% dos inquiridos não responderam a questão (mais detalhe na tabela 29 em anexo).

Gráfico 24 - As chefias reconhecem a importância de cada colaborador na concretização dos objectivos do Instituto



Fonte: Análise da autora

De acordo com os dados do **Gráfico 24**, 50% dos inquiridos responderam que as chefias reconhecem sempre a importância de cada colaborador na concretização dos objectivos do Instituto enquanto 39% dos inquiridos responderam que as chefias raramente reconhecem a importância de cada colaborador na concretização dos objectivos do Instituto, 3% dos inquiridos responderam que as chefias nunca reconhecem a importância de cada colaborador na concretização dos objectivos do Instituto e 8% dos inquiridos não responderam esta questão acima (mais detalhe na tabela 30 em anexo).

Tabela 3 - Itens que o Instituto utiliza como forma de motivação dos seus colaboradores

Indique os itens que o Instituto utiliza como forma de motivação dos seus colaboradores	Frequência	%
Comissões	1	3.6%
Plano de Saúde	8	28.6%
Subsídios	0	0%
Ajudas de custo	2	7.1%
Décimo terceiro	0	0%
Promoção na carreira	2	7.1%
Formação	15	53.6%
Total	28	100%

Fonte: Análise da autora

Pretende-se com a **Tabela 3**, saber quais são os itens que o Instituto utiliza para motivar os seus colaboradores. Só 28 inquiridos responderam a essa pergunta, 53.6% dos inquiridos responderam que um dos itens mais utilizado pelo Instituto é a formação, 28.6% dos inquiridos responderam que um dos itens mais utilizados pelo Instituto é o plano de saúde, 7.1% dos inquiridos responderam que um dos itens mais utilizados pelo Instituto são as ajudas de custos e também a promoção na carreira, 3.6% responde que um dos itens mais utilizados pelo Instituto são as comissões, os restantes itens aqui mencionados, os subsídios e décimo terceiro não são utilizados pelo Instituto (mais detalhe na tabela 31 em anexo).

Tabela 4 - Indique os itens que mais o motiva no seu ambiente de trabalho

Indique os itens que mais o motivam no seu ambiente de trabalho	Frequência	%
Equipa de trabalho	15	21.4%
Salário	7	10.0%
Crescimento profissional	17	24.3%
Formação	11	15.7%
Plano de Saúde	5	7.1%
Elogios e reconhecimento	8	11.4%
Comunicação	6	8.6%
Gratificações	1	1.4%
Total	70	100.0%

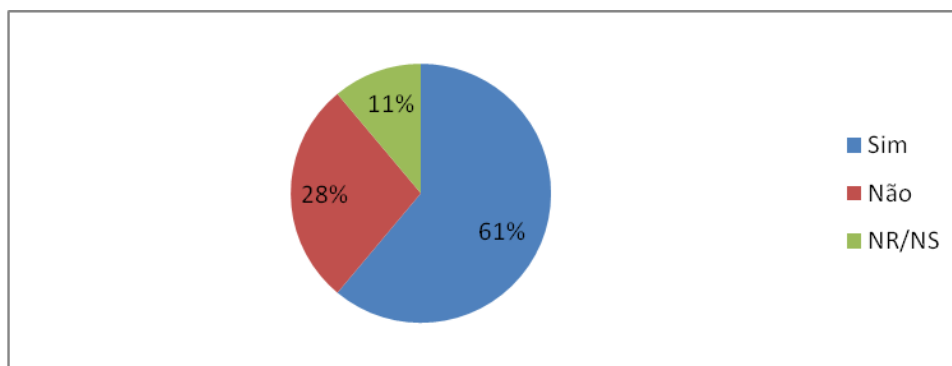
Fonte: Análise da autora

Pretende-se com a **Tabela 4**, saber quais são os itens referidos nesta tabela que mais motivam o colaborador no seu ambiente de trabalho. E o primeiro item com maior percentagem é o crescimento profissional com uma percentagem de 24.3%, de seguida veio a equipa de trabalho com uma percentagem de 21.4%, depois formação com uma percentagem de 15.7%, quarto são os elogios e reconhecimento com 11.4%, quinto o salário com 10%, sexto a comunicação com 8.6% e sétimo o plano de saúde com 7.1% e por fim um dos menos escolhidos foi as gratificações com 1.4%.

Apesar de em princípio se pensar que o salário é um dos principais factores de motivação no trabalho, neste caso, isto não corresponde com a “verdade” visto que segundo as opiniões recolhidas o que mais os motivam são: Possibilidade de crescimento profissional e a equipa de trabalho. Isto explica-se pelo facto de o salário ser uma condição

básica para uma pessoa trabalhar, mas não para se sentir motivado no trabalho, deve-se oferecer algo mais além do salário (mais detalhe na tabela 32 em anexo).

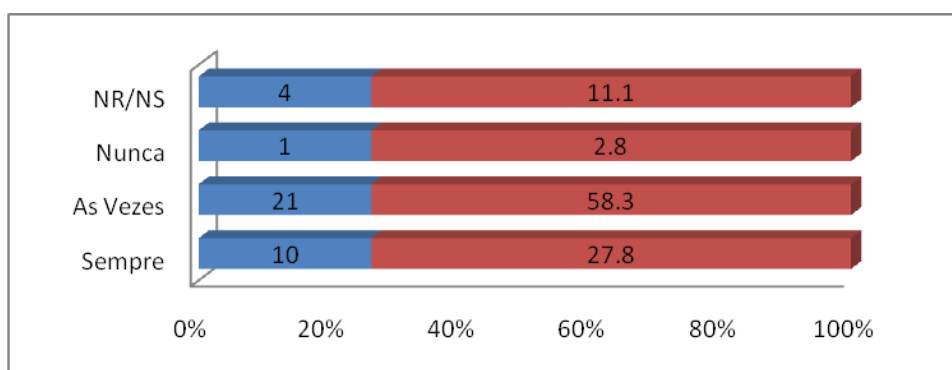
Gráfico 25 - Sente que é valorizado pelo seu grupo de trabalho



Fonte: Análise da autora

Segundo os dados do **Gráfico 25**, 61% dos inquiridos responderam que sentem que são valorizados pelo seu grupo de trabalho enquanto 28% dos inquiridos responderam que não sentem valorizados pelo seu grupo de trabalho e 11% dos inquiridos não responderam esta questão acima (mais detalhe na tabela 33 em anexo).

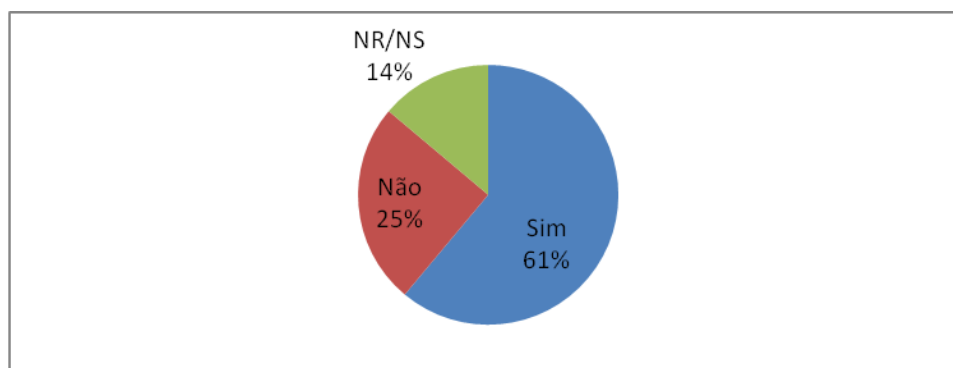
Gráfico 26 - Entre as equipas de trabalho existe parcerias



Fonte: Análise da autora

Segundo os dados do **Gráfico 26**, 58.3% dos inquiridos responderam que entre as equipas de trabalho, as vezes, existe parcerias, 27.8% dos inquiridos responderam que entre as equipas de trabalho existe sempre parcerias enquanto 2.8% dos inquiridos respondeu que entre as equipas de trabalho nunca existe parcerias e 11.1% dos inquiridos não responderam esta questão acima (mais detalhe na tabela 34 em anexo).

Gráfico 27- Se tiver algum problema pessoal que dificulta o seu desempenho profissional tem apoio do Instituto



Fonte: Análise da autora

Segundo os dados do **Gráfico 27**, 61% dos inquiridos responderam que se tiver algum problema pessoal que dificulta o seu desempenho profissional tem apoio do Instituto enquanto 25% dos inquiridos responderam que se tiver algum problema pessoal que dificulta o seu desempenho profissional não tem apoio do Instituto e 14% dos inquiridos não responderam esta questão acima (mais detalhe na tabela 35 em anexo).

3.3.3 Análise de cruzamento de dados no SPSS

Tabela 5 - Cruzamento de dados entre o salário e a motivação

		Qual é o seu grau motivação no trabalho				Total
		Motivado	Pouco motivado	Desmotivado	NR/NS	
O salário que recebe vai de encontro com a sua função exercida	Sim	7	2	0	0	9
	Não	5	12	4	1	22
	NR/NS	3	1	1	0	5
	Total	15	15	5	1	36

Fonte: Análise da autora

Pretende-se demonstrar com esta Tabela o cruzamento de dados entre o salário e a motivação no trabalho. Dos 36 inquiridos, 9 responderam que o salário que recebem vai de encontro com a sua função exercida, 22 dos inquiridos responderam que o salário que

recebem não vai de encontro com a sua função exercida e 5 dos inquiridos não responderam esta questão.

Dos 9 inquiridos que responderam que o salário que recebem vai de encontro com a sua função exercida, 7 dos inquiridos responderam que se sentem motivados no trabalho e 2 dos inquiridos responderam que se sentem pouco motivados no trabalho.

Dos 22 inquiridos que responderam que o salário que recebem não vai de encontro com a sua função exercida, 5 dos inquiridos responderam que se sentem motivados no trabalho, 12 dos inquiridos responderam que se sentem pouco motivados no trabalho, 4 dos inquiridos responderam que se sentem desmotivados no trabalho e 1 inquirido que não respondeu esta questão em referência a sua motivação no trabalho.

Dos 5 inquiridos que não responderam a questão se o salário que recebem vai de encontro com a sua função exercida, 3 dos inquiridos responderam que se sentem motivados no trabalho, 1 inquirido respondeu que se sente pouco motivado no trabalho e 1 inquirido respondeu que se sente desmotivado no trabalho.

Tabela 6 - Cruzamento de dados entre o salário e uma melhor oportunidade de emprego

		O salário que recebe vai de encontro com a sua função exercida			Total
		Sim	Não	NR/NS	
Se aparecer outra oportunidade de emprego com melhores condições de salário deixava o Instituto	Deixava de certeza	1	10	1	12
	Ponderava outros factores	7	9	2	18
	Não deixava de certeza	1	2	2	5
	NR/NS	0	1	0	1
Total		9	22	5	36

Fonte: Análise da autora

Pretende-se com este cruzamento dados demonstrar o peso do salário na tomada de decisão dos colaboradores se caso aparecer outra oportunidade de emprego com melhores condições de salário.

Dos 9 inquiridos que responderam que o salário que recebem vai de encontro com a sua função exercida, 1 inquirido responde que deixava de certeza o emprego, 7 dos inquiridos responderam que ponderavam outros factores e 1 inquirido respondeu que não deixava de certeza o emprego.

Dos 22 inquiridos que responderam que o salário que recebem não vai de encontro com a sua função exercida, 10 responderam que deixavam de certeza o emprego, 9 dos inquiridos responderam que ponderavam outros factores antes de deixar o emprego enquanto 2 inquiridos responderam que não deixavam de certeza o emprego e 1 inquirido não respondeu esta questão.

Dos 5 inquiridos que não responderam a questão, se o salário que recebem vai de encontro com a sua função exercida, 1 inquirido responde que deixava de certeza o emprego, 2 inquiridos responderam que ponderavam outros factores e 2 inquiridos responderam que não o deixavam de certeza.

Maior parte dos colaboradores ponderava outros factores antes de deixar o Instituto, mesmo que o salário que recebem não vai de encontro com a sua função exercida, demonstrando que o salário não é a única condição para manter um colaborador no seu ambiente de trabalho.

3.3.4 Comentários da entrevista

Para Andrade (2006:146), a entrevista constitui um instrumento eficaz na recolha de dados fidedignos para a elaboração de uma pesquisa, desde que seja bem elaborada, bem realizada e interpretada.

Para melhor análise das hipóteses e objectivos definidos no trabalho de investigação, a investigadora realizou uma entrevista padronizada ou estruturada ao Responsável pela Informação, Documentação e Relações Públicas do Instituto, Doutor Jorge Nascimento.

Andrade (2006) (apud Marconi, 1990:85), define que a entrevista padronizada consiste em fazer uma série de perguntas a um informante, segundo um roteiro pré-estabelecido.

Após esse introdutório em relação a entrevista aqui utilizada serão apresentados os aspectos mais importantes da entrevista realizada com o Doutor Jorge Nascimento para saber a sua opinião sobre a comunicação interna no INDP, para isso foram elaboradas 10 questões fundamentais para essa entrevista.

A primeira pergunta realizada ao entrevistado foi procurar saber, há quanto tempo trabalha no INDP. Ele responde que trabalha no INDP há 16 anos. Dando seguimento a entrevista perguntou-se ao entrevistado como é o seu relacionamento com os seus colegas de trabalho ele responde com maior satisfação que o seu relacionamento com os seus colegas de trabalho é muito bom.

Dada a entrada ao conteúdo da entrevista que é a comunicação interna no INDP perguntou-se ao entrevistado, qual é a sua opinião sobre a comunicação interna no INDP. Ele responde que a comunicação interna no INDP é boa, a circulação das informações é efectiva em todos os sentidos organizacionais, ou seja da direcção para os trabalhadores, dos trabalhadores para a direcção, e do INDP para o exterior (Ministério das Infra-estruturas e Economia Marítima, Secretaria do Estado, Organismos Nacionais, e Estrangeiros, Escolas e Direcção Geral das Pescas).

Para retirar mais informação dessa entrevista perguntou-se ao entrevistado se os colaboradores são informados sobre tudo o que se passa no INDP. Ele responde que os colaboradores são informados sobre tudo que passa no Instituto e que dentro da mesma existe um quadro de informação e utilizam também a intranet. Responde ainda, que mais de 90% das informações saem da Secção de Informação quer seja interna ou externa.

De seguida perguntou-se ao entrevistado se no INDP existe uma comunicação ascendente e ele respondeu sem qualquer dúvida que sim, afirmando que no INDP existe uma comunicação dos colaboradores para as chefias e que não há uma burocracia entre colaborador e chefias.

Perguntou-se-lhe ainda se a motivação dos colaboradores contribui para uma boa comunicação interna, ele responde que sim e acha que a motivação contribui para uma boa comunicação interna e que basta um colaborador ter o seu salário em dia deve haver motivação para uma boa comunicação interna. Para ele a motivação depende de cada indivíduo e a sua vontade no trabalho. Cada um tem a sua motivação e que não é porque o seu salário não o motiva que ele deve sentir-se desmotivado no trabalho, porque as pessoas tem responsabilidades perante o Instituto e a Sociedade (Estado). As pessoas devem ter automotivação.

Perguntou-se ao entrevistado em sua opinião qual é a melhor forma de motivar um colaborador no seu local de trabalho. Ele respondeu que a melhor forma de motivar um colaborador no seu local de trabalho é o diálogo constante, estímulos a produtividade, segurança laboral e formação. Para ele se há diálogo, estímulos e formação existe elementos de motivação.

Continuando a responder a esta questão ele afirma ainda, que o INDP para motivar os seus colaboradores, proporciona programas de formação de Mestrado, Doutoramento em parceria com Universidades Nacionais e Estrangeiras; o INDP garante aos colaboradores e famílias, médico privado que está disponível, às segundas e quintas-feiras. No INDP realizam festas para colaboradores (Festa de Natal, Festa Dia das Crianças e Festa Dia dos Trabalhadores, homenagem aos colaboradores com mais de 25 anos de serviço) e por fim motivam o colaborador no seu crescimento profissional.

A oitava pergunta dirigida ao entrevistado foi procurando saber se no INDP existe uma comunicação aberta entre os seus integrantes ou não. Para responder esta questão ele afirma que no INDP existe uma comunicação aberta entre os seus integrantes e que no INDP os colaboradores são livres de expressar a sua opinião, realçando, ainda, que o INDP é um Instituto que preza a Democracia.

A penúltima pergunta foi referente as equipas de trabalho onde perguntou-se ao entrevistado se entre as equipas de trabalho existem parcerias. Em sua resposta afirma que entre as equipas de trabalho existem parcerias ou seja existe interligação e que há sempre sinergias entre as equipas de trabalho e que o INDP trabalha com equipas pluridisciplinares.

Para finalizar a entrevista perguntou-se ao entrevistado se ele podia afirmar que a comunicação interna no INDP é clara e objectiva. Ele responde que no INDP existe uma comunicação interna clara e objectiva. E que a comunicação interna é direccionada à todos os colaboradores, e que não há segregação, independentemente do nível e função dos colaboradores.

CONCLUSÃO

A comunicação interna destaca-se como o elemento fundamental que liga a organização e colaboradores, para fins comuns e individuais, por isso ela deve ser clara, objectiva e coerente.

A importância da comunicação interna numa organização prende-se com a pertinência e o papel que os colaboradores lhe atribuem ao processo de desenvolvimento da mesma. Mas, para que isso aconteça há que ter colaboradores motivados e empenhados nos objectivos da sua organização e vice-versa. Que o crescimento e o sucesso da entidade empregadora signifique o seu crescimento, além do mais a comunicação tem um papel fundamental na construção de um ambiente de trabalho agradável, acontece quando a relação entre organização e colaboradores é saudável.

Uma boa comunicação interna ajuda os colaboradores a não resistir as mudanças organizacionais ocorridas no leito de uma organização como também pode dificultá-la. É nessa perspectiva que se defende uma comunicação aberta dentro das organizações onde as pessoas devem sentir-se desinibidas para expressar a sua opinião e todas as mensagens que acham relevantes. Uma organização que encoraja as pessoas para uma comunicação aberta apresenta melhor satisfação e eficácia no trabalho.

A comunicação interna no INDP não é clara nem objectiva, pois, os colaboradores classificam-na como pouco satisfatória e há quem a destaca de insatisfatória, afirmando estes ainda que nem sempre a Direcção do INDP fornece aos colaboradores as informações pertinentes.

Os colaboradores do Instituto estão pouco motivados no local de trabalho e há quem se sente desmotivado, o que é grave para o desenvolvimento de uma Organização.

Estes colaboradores demonstraram, durante a aplicação dos questionários que estão desmotivados com o salário, mas aperceberam que dentro do Instituto têm oportunidade de crescimento profissional. Entretanto, têm consciência, que, em qualquer organização com uma boa equipa de trabalho motivada, contribuiu para o sucesso da mesma.

Pode-se afirmar que não há uma comunicação aberta entre os colaboradores e as chefias. Os colaboradores não participam no planeamento e tomadas de decisões relativos ao Instituto. Os benefícios oferecidos são poucos satisfatórios e um dos benefícios mais oferecidos pela Instituição é a formação profissional constatada pela maioria.

É de realçar que existe um bom relacionamento entre as equipas de trabalho, entre as chefias e os colaboradores. Pode-se afirmar que os colaboradores sentem-se valorizados pelo Instituto e pelas equipas de trabalho.

Alguns colaboradores afirmaram que caso tiverem algum problema pessoal, por exemplo, no caso de doença, que dificulta o seu desempenho profissional, têm apoio do Instituto, na cedência de dispensa do trabalho. Nesta óptica, alguns funcionários ponderam a hipotética possibilidade de eventual mudança de emprego, porque existe, em certos casos, um entendimento recíproco nas relações de trabalho.

Existe uma fraca consciência profissional e de pertença por parte de alguns colaboradores do INDP.

A entrevista com o responsável pela Informação, Documentação e Relações Públicas veio ressaltar as contradições internas existentes/verificadas no que tange as visões dos colaboradores e dos responsáveis do Instituto sendo que a análise das respostas ao questionário demonstra a qualidade/o nível de incompatibilidade e divergência.

A primeira hipótese não foi comprovada tendo em conta que a análise dos questionários confrontada com a entrevista mostraram incompatíveis, na medida em que os colaboradores classificam a comunicação interna da Direcção do INDP com os colaboradores pouco satisfatória. Demonstraram que nem sempre o Instituto fornece aos colaboradores todas as informações importantes e que na Instituição não existe uma comunicação aberta, por conseguinte, não há participação efectiva dos colaboradores no planeamento e na tomada de decisão dentro do Instituto.

A segunda e terceira hipóteses foram comprovadas tendo em conta a análise dos questionários. Da análise dos mesmos, estes revelaram que os colaboradores sentem que são importantes dentro do Instituto. A Instituição reconhece, entretanto, que os colaboradores são importantes para o seu desenvolvimento. Além do mais, os colaboradores sentem-se orgulhosos em trabalhar no Instituto, o que demonstra que fazem parte do crescimento da mesma.

Com a realização deste trabalho a investigadora teve a oportunidade de verificar que, a construção de um ambiente de trabalho saudável exige a agregação de alguns ingredientes indispensáveis, como: comunicação clara e objectiva; relação de confiança com os colaboradores; respeito e valorização pelo seu trabalho; desenvolvimento contínuo da capacitação intelectual; reconhecimento, elogios, remuneração adequada, etc. São elementos essenciais para se ter colaboradores motivados no seu ambiente de trabalho.

Espera-se com este trabalho de investigação, alcançar alguns propósitos já defendidos a nível mundial, ou seja, contribuir para que se consiga empregados motivados no seu ambiente de trabalho. Mas para que isso aconteça a comunicação interna deve prevalecer como fonte de toda essa motivação no local de trabalho.

Recomendações

1. Implementar uma comunicação aberta e satisfatória dentro do Instituto;
2. Fornecer aos colaboradores todas as informações importantes;
3. Verificar quais são as causas que levam a desmotivação no local de trabalho;
4. Trabalhar as causas de desmotivação;
5. Procurar criar itens de motivação que estimula os colaboradores;
6. Procurar saber quais são os itens que mais motivam estes colaboradores e tentar implementa-los;
7. Seguir uma política de recursos humanos mais focada nos colaboradores;

8. Implementar mais benefícios;
9. Dialogar constantemente com os colaboradores;
10. Envolvimento dos colaboradores no processo de planeamento das actividades do desenvolvimento e tomada das decisões importantes;
11. Preservar os aspectos positivos e minorar os negativos em favor dos colaboradores através de acções contínuas de análise reflexiva e de acompanhamento sistemático dos mesmos;
12. Melhorar o relacionamento e o conhecimento interpessoal e intrapessoal;
13. Criar dentro do Instituto uma relação de “Win Win”¹¹ entre colaboradores e gestores.

Limitações

Durante a fase da investigação deparou-se com algumas limitações, nomeadamente na fase de levantamento dos dados. Houve uma certa indisponibilidade de alguns dos colaboradores em responder os questionários; alguma dificuldade em convencer os mesmos a responder o questionário; não houve possibilidades de entrevistar o Presidente e por fim, vários constrangimentos foram encontrados no processo de recolha de dados, contudo, ultrapassados/contornados, com persistência e perseverança.

¹¹Palavra inglesa significa: duplo jogo de soma positiva

BIBLIOGRÁFIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. *Introdução á metodologia do trabalho científico*. 7^a ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CAMARA, Pedro B. Da, **GUERRA**, Paulo Balreira e **RODRIGUES**, Joaquim Vicente. *Humanator: Recursos Humanos & Sucesso Empresarial*. 6^a ed. Lisboa: Dom Quixote, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Construção de Talentos*. 5^aed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 2^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. 2^a ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com as Pessoas: Transformando o Executivo em um Excelente Gestor de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COSTA, Ricardo Fortes da. *Persona: Manual Prático de Gestão de Pessoas*. Lisboa: Bertrand, 2003.

DONNELLY, Jr. **GIBSON**, James L. e **IVANCEVICH**, John M. (2000). *Administração: Princípios de Gestão Empresarial*. 10^aed. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal, L^{da}, 2000.

FUNDAÇÃO DRUCKER - *A Organização do Futuro*. Tradução portuguesa de Luís Cadete e tradução portuguesa de P.E.A, Portugal: Europa - América, 1998.

FERREIRA, José Maria Carvalho. **NEVES**, José Gonçalves das e **CAETANO**, António. *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw- Hill de Portugal, 2001.

FORTIN, Marie Fabienne. *O processo de investigação, da concepção à realização*. 3 ed. Lisboa: Luso ciência, 2003.

LIMA, Levi. *A teoria da relatividade na gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade e **LAKATOS**, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa*. 6^a ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PETIT, François e **DUBOIS**, Michel. *Introdução À Psicossociologia Das Organizações*. 2^aed. Paris - Lisboa: Instituto Piaget. Tradução Portuguesa Maria Fernanda Oliveira, 1998.

QUIVY, Raymond e **CAMPENHOUDT**, LucVan. *Manual de Investigação Em Ciências Sociais: Trajectos*. Tradução Portuguesa João Minhoto Marques, Maria Amália Mendes e Maria Carvalho e revisão científica Rui Santos. Paris - Lisboa: Gradiva – Publicações S.A, 1992.

REGO, Arménio. *Comunicação nas organizações: Teoria e Pratica*. Lisboa: Sílabo L^{da} Outubro de 1999.

SEBASTIÃO, Sónia Pedro. *Comunicação Estratégica: As Relações Públicas*. [S.L.]: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2009.

SOUSA, António De. *Introdução á Gestão*. Lisboa: Editorial Verbo, 1990.

SOUSA, Maria José, **DUARTE**, Teresa, **SANCHES**, Pedro Gomes e **GOMES**, Jorge. *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Praticas*. Lisboa - Porto: Lidel, 2006.

STONER, James A. e **FREEMAN**, R. Edward. *Administração*. Tradução Portuguesa de Alves Calado. 5^a ed. Rio de Janeiro: ABPDEA (associação Brasileira para a protecção do Direitos dos autores Editoriais e Autorais), 1994.

TEIXEIRA, Sebastião. *Gestão das Organizações*. 2^a ed. Portugal: McGraw-Hill de Portugal, 1998.

LISTA DE SITES CONSULTADOS

www.endomarketing.com/artigo.html - consultado em 04/12/2012 - 21:54

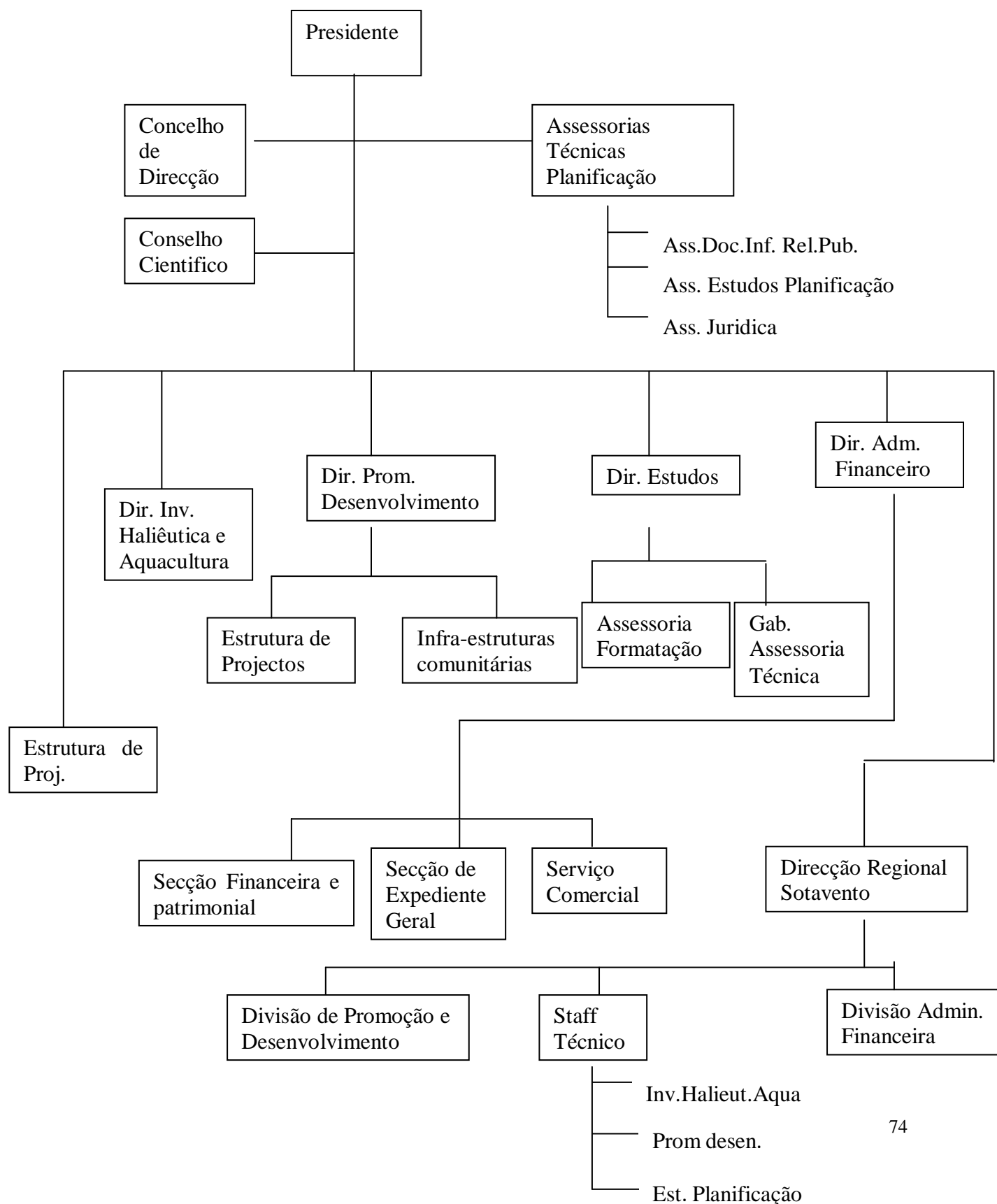
www.endomarketing.com/trabalho.html - consultado em 22/01/2013 - 21:15

http://pt.wikipedia.org/wiki/Comunica%C3%A7%C3%A3o_interna - consultado em 21/03/2013 - 8:46

<http://www.cmjornal.xl.pt/detalhe/noticias/ultima-hora/empresa-alema-contrata-autistas>
- consultado em 05/06 /2013 - 16:50

ANEXOS

ANEXO 1 - Organograma do INDP



ANEXO 2 - Questionário

Bom dia/ Boa Tarde, sou Eliane da Cruz Fortes, estudante finalista do 4º ano do curso Organização e Gestão de Empresas da Universidade do Mindelo. Este questionário é parte integrante de um trabalho de investigação para obtenção do grau de licenciatura, cujo tema é: **A importância da comunicação interna para o sucesso organizacional.**

Este questionário deve ser preenchido individualmente e é anónimo. Agradeço desde já a sua colaboração e compreensão solicitando que responda com sinceridade a todas as questões.

Para responder as questões escolhidas circula o número da resposta adequada

P1.Sexo

- 1.Masculino
- 2.Feminino

P2.Idade

- 1. Menos de 20 Anos
- 2. 20-30 Anos
- 3. 31 - 41 Anos
- 4. 42-52 Anos
- 5. 53-63 Anos
- 6. Mais de 63 Anos

P3.Habilitações literárias

- 1.Sem escolaridade
- 2.E.B.I
- 3.Secundária
- 4.Bacharelato
- 5.Licenciatura
- 6.Mestrado
- 7.Doutoramento

P4.Tempo de serviço no Instituto

- 1.Menos de 1 ano
- 2.1 a 5 anos
- 3.6 a 10 anos
- 4.11 a 15 anos

5. Mais de 15 anos

P5. Sente-se orgulhoso trabalhar no Instituto?

1. Sim

2. Não

P6. Como classifica a comunicação interna da direcção do INDP com os colaboradores?

1. Satisfatório

2. Pouco satisfatório

3. Insatisfatório

P7. O INDP fornece aos colaboradores todas as informações importantes?

1. Sim

2. Nem todas

3. Não fornece

P8. Quais são os meios de comunicação interna mais utilizados no INDP?

1. Intranet

2. Reuniões

3. Dialogo

4. Comunicação escrita

5. Outros

P9. Existe uma comunicação de baixo para cima ou seja do colaborador para a direcção?

1. Sempre

2. Raramente

3. Nunca

P10. Qual é o seu grau de satisfação quanto aos benefícios oferecidos pelo INDP?

1. Satisfatório

2. Pouco Satisfatório

3. Insatisfatório

P11. Como é o relacionamento com os colegas de trabalho?

1. Satisfatório

2. Pouco satisfatório

3. Insatisfatório

P12.Como é o relacionamento entre o superior hierárquico e os colaboradores dentro do Instituto?

- 1.Satisfatório
- 2.Pouco satisfatório
- 3.Insatisfatório

P13.Considera que é da sua responsabilidade contribuir para o sucesso do Instituto?

- 1.Sim
- 2.Não

P14.Qual é o seu grau de motivação no trabalho?

- 1.Motivado
- 2.Pouco motivado
- 3.Desmotivado

P15.Se aparecer outra oportunidade de emprego com melhores condições de salário deixava o Instituto?

- 1.Deixava de certeza
- 2.Ponderava outros factores
- 3.Não deixava de certeza

P16.Existe uma comunicação aberta dentro do Instituto?

- 1.Sim
- 2.Não

P17.Existe o envolvimento dos colaboradores no planeamento e na tomada de decisão?

- 1.Sim
- 2.Não

P18. Quem é responsável pelo sector de comunicação dentro do Instituto?

- 1.Responsável pela secção de Recursos Humanos
2. Responsável pela Relações Públicas
- 3.Directora administrativo e financeiro
- 4.Responsável pela Secção de informática

P19.Os colaboradores podem apresentar sugestões de melhorias?

- 1.Sim
- 2.Não

P20.Os colaboradores evoluem junto com o crescimento do Instituto?

- 1.Sim
- 2.Não

P21.O salário que recebe vai de encontro com a sua função exercida?

- 1.Sim
- 2.Não

P22.Acredita na oportunidade de crescimento da sua carreira profissional no Instituto?

- 1.Sim
- 2.Não

P23.Acha que o desempenho dos colaboradores reflecte nos resultados do Instituto?

- 1.Sim
- 2.Não

P24.As chefias reconhecem a importância de cada colaborador na concretização dos objectivos do Instituto?

- 1.Sempre
- 2.Raramente
- 3.Nunca

P25. Indique os itens que o Instituto utiliza como forma de motivação dos seus colaboradores

- 1.Comissões
- 2.Plano de saúde
- 3.Subsídios
- 4.Ajudas de custo
- 5.Décimo terceiro
- 6.Promoção na carreira
- 7.Formação

P26. Indique os itens que mais o motiva no seu ambiente de trabalho

- 1.Equipa de trabalho
- 2.Salário
- 3.Crescimento profissional
- 4.Formação
- 5.Plano de saúde

6.Elogios e reconhecimento

7.Comunicação

8.Gratificações

P27.Sente que é valorizado pelo seu grupo de trabalho?

1.Sim

2.Não

P28.Entre as equipas de trabalho existe parcerias?

1.Sempre

2.As vezes

3.Nunca

P29.Se tiver algum problema pessoal que dificulta o seu desempenho profissional tem apoio do Instituto?

1.Sim

2.Não

ANEXO 3 - Resultados dos questionários

Tabela 7 - Repartição dos colaboradores por sexo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Masculino	13	36.1	36.1	36.1
Feminino	23	63.9	63.9	100.0
Total	36	100.0	100.0	

Tabela 8 - Repartição dos colaboradores por idade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-30 Anos	3	8.3	8.3	8.3
31-41 Anos	19	52.8	52.8	61.1
42-52 Anos	9	25.0	25.0	86.1
53-63 Anos	3	8.3	8.3	94.4
NR/NS	2	5.6	5.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

Tabela 9 - Repartição dos colaboradores por habilitações literárias

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid E.B.I	4	11.1	11.1	11.1
Secundária	10	27.8	27.8	38.9
Bacharelado	1	2.8	2.8	41.7
Licenciatura	16	44.4	44.4	86.1
Mestrado	3	8.3	8.3	94.4
NR/NS	2	5.6	5.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

Tabela 10 - Repartição dos colaboradores por tempo de serviço

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Menos de 1 ano	1	2.8	2.8	2.8
1 a 5 anos	5	13.9	13.9	16.7
6 a 10 anos	10	27.8	27.8	44.4
11 a 15 anos	7	19.4	19.4	63.9
Mais de 15 anos	10	27.8	27.8	91.7
NR/NS	3	8.3	8.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

Tabela 11 - Sente-se orgulhoso trabalhar no Instituto

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	29	80.6	80.6	80.6
Não	5	13.9	13.9	94.4
NR/NS	2	5.6	5.6	100.0
Total	36	100.0	100.0	

Tabela 12 - Como classifica a comunicação interna da Direcção do INDP com os colaboradores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Satisfatório	10	27.8	27.8	27.8
	Pouco Satisfatório	19	52.8	52.8	80.6
	Insatisfatório	6	16.7	16.7	97.2
	NR/NS	1	2.8	2.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tabela 13 - O INDP fornece aos colaboradores todas as informações importantes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	9	25.0	25.0	25.0
	Nem sempre	19	52.8	52.8	77.8
	Não fornece	7	19.4	19.4	97.2
	NR/NS	1	2.8	2.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tabela 14 - Os meios de comunicação interna mais utilizados no INDP

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Os meios de comunicação interna mais utilizados no INDP	O meio de comunicação interna mais utilizado no INDP é a intranet	31	49.2%	88.6%
	O meio de comunicação interna mais utilizado no INDP é as reuniões	18	28.6%	51.4%
	O meio de comunicação interna mais utilizado no INDP é o diálogo	5	7.9%	14.3%
	O meio de comunicação interna mais utilizado no INDP é a comunicação escrita	9	14.3%	25.7%
Total		63	100.0%	180.0%

Tabela 15 - Existe uma comunicação de baixo para cima ou seja dos colaboradores para as chefias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sempre	17	47.2	47.2	47.2
	Raramente	17	47.2	47.2	94.4
	NR/NS	2	5.6	5.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tabela 16 - Qual é o seu grau de satisfação quanto aos benefícios oferecidos pelo INDP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Satisfatório	13	36.1	36.1	36.1
	Pouco Satisfatório	15	41.7	41.7	77.8
	Insatisfatório	6	16.7	16.7	94.4
	NR/NS	2	5.6	5.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tabela 17 - Como é o relacionamento com os colegas de trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Satisfatório	27	75.0	75.0	75.0
	Pouco Satisfatório	7	19.4	19.4	94.4
	Insatisfatório	1	2.8	2.8	97.2
	NR/NS	1	2.8	2.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tabela 18 - Como é o relacionamento entre o superior hierárquico e os colaboradores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Satisfatório	19	52.8	52.8	52.8
	Pouco Satisfatório	11	30.6	30.6	83.3
	Insatisfatório	4	11.1	11.1	94.4
	NR/NS	2	5.6	5.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tabela 19 - É da sua responsabilidade contribuir para o sucesso do Instituto

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	32	88.9	88.9	88.9
	Não	2	5.6	5.6	94.4
	NR/NS	2	5.6	5.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tabela 20 - Qual é o seu grau de motivação no trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Motivado	15	41.7	41.7	41.7
	Pouco motivado	15	41.7	41.7	83.3
	Desmotivado	5	13.9	13.9	97.2
	NR/NS	1	2.8	2.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tabela 21 - Se aparecer outra oportunidade de emprego com melhores condições de salário deixava o Instituto

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Deixava de certeza	12	33.3	33.3	33.3
	Ponderava outros factores	18	50.0	50.0	83.3
	Não deixava de certeza	5	13.9	13.9	97.2
	NR/NS	1	2.8	2.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tabela 22 - Existe uma comunicação aberta dentro do Instituto

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	14	38.9	38.9	38.9
	Não	19	52.8	52.8	91.7
	NR/NS	3	8.3	8.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tabela 23 - Existe o envolvimento dos colaboradores no planeamento e na tomada de decisão

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	14	38.9	38.9	38.9
	Não	21	58.3	58.3	97.2
	NR/NS	1	2.8	2.8	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tabela 24 - Quem é o responsável pelo sector de comunicação dentro do Instituto

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Responsável pela Secção de Recursos Humanos	1	2.8	2.8	2.8
	Responsável pela Relações Públicas	20	55.6	55.6	58.3
	Directora Administrativo e Financeiro	3	8.3	8.3	66.7
	Responsável pela Secção de Informática	3	8.3	8.3	75.0
	NR/NS	9	25.0	25.0	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tabela 25 - Os colaboradores podem apresentar sugestões de melhorias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	23	63.9	63.9	63.9
	Não	8	22.2	22.2	86.1
	NR/NS	5	13.9	13.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tabela 26 - Os colaboradores evoluem junto com o crescimento do Instituto

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	17	47.2	47.2	47.2
	Não	14	38.9	38.9	86.1
	NR/NS	5	13.9	13.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tabela 27 - O salário que recebe vai de encontro com a sua função exercida

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	9	25.0	25.0	25.0
	Não	22	61.1	61.1	86.1
	NR/NS	5	13.9	13.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tabela 28 - Acredita na oportunidade de crescimento da sua carreira profissional no Instituto

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	22	61.1	61.1	61.1
	Não	11	30.6	30.6	91.7
	NR/NS	3	8.3	8.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tabela 29 - Acha que o desempenho dos colaboradores reflecte nos resultados do Instituto

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	29	80.6	80.6	80.6
	Não	5	13.9	13.9	94.4
	NR/NS	2	5.6	5.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tabela 30 - As Chefias reconhece a importância de cada colaborador

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sempre	18	50.0	50.0	50.0
	Raramente	14	38.9	38.9	88.9
	Nunca	1	2.8	2.8	91.7
	NR/NS	3	8.3	8.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tabela 31 - Indique os itens que o Instituto utiliza como forma de motivação dos seus colaboradores

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Indique os itens que o Instituto utiliza como forma de motivação dos seus colaboradores	O Instituto utiliza comissões como forma de motivação dos colaboradores	1	3.6%	5.3%
	O Instituto utiliza plano de saúde como forma de motivação dos colaboradores	8	28.6%	42.1%
	O Instituto utiliza ajudas de custo como forma de motivação dos colaboradores	2	7.1%	10.5%
	O Instituto utiliza promoção de carreira como forma de motivação dos colaboradores	2	7.1%	10.5%
	O Instituto utiliza formação como forma de motivação dos colaboradores	15	53.6%	78.9%
Total		28	100.0%	147.4%

Tabela 32 - Indique os itens que mais o motiva no seu ambiente de trabalho

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Indique itens que mais o motiva no seu ambiente trabalho	O que mais o motiva no seu ambiente de trabalho é a equipa de trabalho	15	21.4%	60.0%
	O que mais o motiva no seu ambiente de trabalho é o salário	7	10.0%	28.0%
	O que mais o motiva no seu ambiente de trabalho é o crescimento profissional	17	24.3%	68.0%
	O que mais o motiva no seu ambiente de trabalho é a formação	11	15.7%	44.0%
	O que mais o motiva no seu ambiente de trabalho é o Plano de saúde	5	7.1%	20.0%
	O que mais o motiva no seu ambiente de trabalho são os elogios e reconhecimento	8	11.4%	32.0%
	O que mais o motiva no seu ambiente de trabalho é a comunicação	6	8.6%	24.0%
	O que mais o motiva no seu ambiente de trabalho são as gratificações	1	1.4%	4.0%
	Total	70	100.0%	280.0%

Tabela 33 - Sente que é valorizado pelo seu grupo de trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	22	61.1	61.1	61.1
	Não	10	27.8	27.8	88.9
	NR/NS	4	11.1	11.1	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tabela 34 - Entre as equipas de trabalho existe parcerias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sempre	10	27.8	27.8	27.8
	As Vezes	21	58.3	58.3	86.1
	Nunca	1	2.8	2.8	88.9
	NR/NS	4	11.1	11.1	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tabela 35 - Se tiver algum problema pessoal que dificulta o seu desempenho profissional tem apoio do Instituto

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	22	61.1	61.1	61.1
	Não	9	25.0	25.0	86.1
	NR/NS	5	13.9	13.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

ANEXO 4 - Entrevista

P1. Há quantos anos o senhor trabalha no INDP?

P2. Como é o seu relacionamento com os seus colegas de trabalho?

P3. Qual é a sua opinião sobre a comunicação interna no INDP?

P4. Os colaboradores são informados sobre tudo o que passa no Instituto?

P5. No INDP existe uma comunicação ascendente?

P6. Na sua opinião a motivação dos colaboradores contribui para uma boa comunicação interna?

P7. Em sua opinião qual é a melhor forma de motivar um colaborador no seu local de trabalho?

P8. No INDP existe uma comunicação aberta entre os seus integrantes ou não?

P9. Entre as equipas de trabalho existem parcerias?

P10. Pode afirmar que a comunicação interna no INDP é clara e objectiva?